

2004 (06) 09

Rapport annuel sur les constatations des évaluations 2004

**Section de l'évaluation
Centre de recherches pour le développement international
Mai 2004**

Rapport annuel sur les constatations des évaluations 2004

Table des matières

Introduction	1
1. Savoir tiré de l'évaluation	4
1.1 Renforcement des capacités autochtones	4
1.1.1 L'apprentissage par la pratique.....	5
1.1.2 Réseautage.....	7
1.1.3 Transfert de responsabilités.....	9
1.2 Résultats de recherche pouvant influencer sur les politiques et la technologie	11
1.2.1 La recherche financée par le CRDI et son influence sur les politiques publiques.....	11
1.2.2 Influence sur les politiques observée dans les évaluations des projets et des programmes.....	15
1.3 Veille stratégique	16
1.3.1 Contexte dans lequel s'inscrivent les politiques.....	16
2. Le point sur les systèmes d'évaluation	19
2.1 Examens externes.....	19
2.1.1 Amélioration des examens externes.....	19
2.2 Phase d'essai bêta du RFP continu	21
2.3 Bulletins et publications	22
3. Aperçu des évaluations en 2003-2004.....	24
3.1 Profil des évaluateurs	24
3.2 Qualité des rapports d'évaluation	26
4. L'avenir de la production des rapports d'évaluation au Centre	28
ANNEXE 1. Sigles.....	30
ANNEXE 2. Rapports reçus par la Section de l'évaluation	32
ANNEXE 3. Guide d'appréciation de la qualité des évaluations	36
ANNEXE 4. Système adopté par le CRDI pour la préparation des rapports d'évaluation et la présentation des résultats	37
ANNEXE 5. Réponse de la direction.....	41

Liste des tableaux

Tableau 1. Secteurs de rendement du CEI traités dans les rapports d'évaluation en 2003-2004.....	4
Tableau 2. Rapports d'évaluation par domaine de programme en 2003-2004	24
Tableau 3. Sexe et provenance des évaluateurs en 2003-2004	24
Tableau 4. Répartition des évaluateurs entre le Nord et le Sud de 2001 à 2004	25
Tableau 5. Sexe des évaluateurs de 2001 à 2004.....	26
Tableau 6. Sommaire de la qualité des rapports d'évaluation en 2003-2004	27

Introduction

Outre les onze évaluations de projets et de programmes mentionnées dans le rapport de cette année, le Centre a fait exécuter onze examens externes (dont les rapports ont été soumis aux gouverneurs en mars) et a reçu vingt-deux études de cas dans le cadre de l'évaluation stratégique de l'influence de la recherche sur les politiques publiques. Dans l'ensemble, cela montre que l'année est importante pour la pensée évaluative et la réflexion dans tout le Centre. Comme pour les années antérieures, on note un chevauchement considérable des questions soulevées dans ces évaluations. La **partie 1** du rapport fait ressortir les constatations relatives à trois dimensions du Cadre d'évaluation intégré : renforcement des capacités, influence sur les politiques et la technologie et veille stratégique. Celles-ci ont été sélectionnées en raison de leur prévalence dans les rapports. Les deux premières correspondent au mandat essentiel du Centre, et la troisième n'a pas encore fait l'objet d'un rapport.

Sur le **renforcement des capacités**, on note trois principaux points. L'apprentissage par la pratique favorise l'innovation et renforce les capacités à long terme. Parallèlement, le personnel du Centre doit consacrer beaucoup de temps à cet apprentissage. Le rapport laisse entendre que le renforcement des capacités au moyen des réseaux demeure un élément clé de notre travail et est un processus social que l'on observe dans les diverses modalités de réseaux. Le transfert aux partenaires des responsabilités en rapport avec les projets et les programmes est considéré comme essentiel au renforcement des capacités et réduit le fardeau administratif du Centre pour ce qui est de la gestion des projets. D'un autre côté, il peut exiger que les employés professionnels consacrent plus de temps au soutien du projet.

Non seulement la grande évaluation stratégique de l'influence sur les politiques mais également presque toutes les évaluations de projets et de programmes reçues cette année considéreraient les questions reliées à l'influence sur les politiques. Dans l'évaluation stratégique, nous avons choisi de faire ressortir l'importance du contexte. Le présent rapport résume le cadre contextuel qui ressort des études de cas et nous aide à comprendre le rôle de la diffusion et de la communication, du plaidoyer, de l'institutionnalisation ainsi que d'autres facteurs dans l'interaction entre la recherche et les politiques. À l'aide des évaluations de projets et de programmes, nous avons réfléchi à ce cadre et souligné l'importance de la crédibilité du processus d'élaboration des politiques : la qualité de la recherche et la réputation internationale que la participation du Centre confère au processus d'élaboration témoignent de la responsabilité qui lui incombe d'encourager l'excellence dans les travaux de recherche.

Le troisième secteur de rendement examiné dans le rapport est la **veille stratégique**. Ici, le contexte dans lequel s'inscrivent les politiques est une dimension cruciale signalée dans plusieurs des rapports, qui insistent sur le fait que les chercheurs doivent bien comprendre le contexte dans lequel ils travaillent.

La **partie 2** du rapport fait le point sur le système d'évaluation du Centre. Le Centre s'est doté d'un système décentralisé d'évaluation qui tente avant tout de rendre l'évaluation utile :

L'évaluation axée sur l'utilisation ne préconise pas un contenu, un modèle, une méthode, une théorie en particulier ni même une certaine utilisation. Il s'agit plutôt d'un processus visant à aider les principaux utilisateurs à sélectionner le contenu, les modèles, les méthodes, les théories et l'utilisation qui conviennent le mieux à leur situation particulière¹.

L'utilisation suppose à la fois la reddition de comptes et l'apprentissage : la reddition de comptes sur ce que nous avons accompli et l'apprentissage sur la façon dont nous nous y sommes pris, à des fins d'amélioration continue. La reddition de comptes et l'apprentissage sont cruciaux dans un système d'évaluation axée sur l'utilisation, et ces deux éléments demandent de la rigueur.

L'accent mis sur l'apprentissage dans l'élaboration du système d'évaluation du Centre au cours des douze dernières années a donné lieu à la participation active des employés à tous les niveaux du processus d'évaluation ainsi qu'à l'insistance sur le fait que l'évaluation ne devrait pas suivre une formule type. L'appui et la participation active de la haute direction et des gouverneurs du Centre ont beaucoup favorisé cette approche et ont donné un système d'évaluation qui peut davantage rendre compte du rendement du Centre. Les modifications suivantes ont été apportées au système cette année : premièrement, l'inclusion du Cadre d'évaluation intégré, qui représente une avancée notable dans la reddition de comptes du Centre dans son ensemble; deuxièmement, le remplacement du manuel de planification de l'évaluation rédigé par la section en 1997 par une série de lignes directrices pour le personnel sur la planification et l'exécution des évaluations; et, troisièmement, dans le cadre d'un partenariat dynamique entre la Direction générale des programmes et des partenariats et la Section de l'évaluation, le Centre s'attaque au problème de la production de rapports sur les projets signalé dans le rapport de 2003 du Bureau du vérificateur général.

La **partie 3** présente un profil de l'évaluation au CRDI au moyen de l'examen de la qualité des rapports et d'un profil des évaluateurs. La Section de l'évaluation a présenté un tel aperçu dans les rapports des trois dernières années. Pour cette période, nous constatons une augmentation du nombre d'évaluatrices, mais le Centre a encore un défi à surmonter, c'est-à-dire qu'il doit faire appel à des évaluateurs du Sud pour son travail. Quand nous nous efforçons de retenir les services d'évaluateurs du Sud pour un ensemble d'études, notamment l'examen externe ou l'évaluation de l'influence sur les politiques, nous parvenons à un équilibre. Cependant, pour les études commandées de façon ponctuelle, il y a en général une bien plus grande proportion d'évaluateurs du Nord. Un effort plus systématique s'impose si le Centre veut davantage d'équilibre.

¹ Michael Quinn Patton, *Utilization-Focused Evaluation Checklist*, 2002
<http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/ufecchecklist.htm>.

La **dernière partie** du rapport met l'accent sur les changements apportés au système d'évaluation du Centre et sur l'essor de la pensée évaluative dans tout le Centre ces dernières années. Elle examine les responsabilités du Centre en ce qui concerne la production des rapports sur l'évaluation et sollicite des observations en vue de la refonte du RACE prévue au cours des deux prochaines années.

Les **annexes** du rapport présentent la liste complète des rapports reçus, le guide d'appréciation de la qualité et un aperçu révisé du système de préparation des rapports d'évaluation. La dernière annexe présente la réponse de la direction aux questions soulevées dans ce rapport.

1. Savoir tiré de l'évaluation

La Section de l'évaluation a reçu onze rapports d'évaluation de programmes et de projets durant l'exercice². Ces rapports ont été commandés par les initiatives de programme, les secrétariats et la Direction générale des programmes et des partenariats pour répondre à certains besoins. Cette section présente les points saillants des constatations de ces rapports d'évaluation, regroupés selon les trois secteurs de rendement (voir tableau 1) du Cadre d'évaluation intégré (CEI) qui ont été retenus. Les constatations sont résumées sous les rubriques Renforcement des capacités autochtones, Résultats de recherche pouvant influencer sur les politiques et la technologie et Veille stratégique. Les deux premiers secteurs de rendement ont été choisis parce que ce sont ceux qui ont été le plus souvent traités, et la veille stratégique l'a été parce qu'il n'en a pas été question dans les rapports annuels antérieurs sur les constatations des évaluations (RACE).

Tableau 1. Secteurs de rendement du CEI traités dans les rapports d'évaluation en 2003-2004							
	Renforcement des capacités	Influence P-T	Sexospécificités	Pensée évaluative	Veille stratégique	Partenariats avec les bailleurs de fond	Partenariats canadiens
<i>Évaluations de projets</i>							
• RCDPB	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• Crucible I et II	✓	✓					
• Cybercommerce	✓	✓			✓		
• FONTIERRAS	✓	✓	✓		✓		
• RUAF	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
• RCDD	✓	✓	✓				
• VEEM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
<i>Évaluations de programmes</i>							
• Bellanet	✓	✓	✓	✓		✓	
• AU (région ALC)	✓	✓	✓				
• Sexospécificités - MINGA	✓		✓	✓			
■ MPS	✓	✓					
Secteurs de rendement mis en évidence dans ce rapport							

1.1 Renforcement des capacités autochtones

Le CRDI a pour mandat d'aider à créer, maintenir et améliorer les capacités de recherche des pays en développement. Le terme « capacités » désigne la capacité d'un groupe ou d'une personne à atteindre ses objectifs. Le CRDI contribue au renforcement des capacités de recherche en fournissant les ressources et le soutien nécessaires pour permettre aux nouveaux chercheurs et aux chercheurs établis d'exécuter les travaux susceptibles de répondre aux besoins de développement de leur pays et en leur donnant d'autres possibilités d'accroître leurs compétences.

La philosophie du Centre en matière de renforcement des capacités encourage les employés à faire preuve de souplesse dans l'élaboration de stratégies propres au contexte

² Se reporter à l'annexe 2A pour la liste complète.

et visant à appuyer les fonctions et les capacités pertinentes là où cela convient le mieux. L'éventail de stratégies mentionnées et traitées dans les rapports d'évaluation en est une indication. Ces stratégies peuvent être réparties en trois catégories : apprentissage par la pratique, réseautage et transfert de responsabilités. On a utilisé ces catégories pour présenter les constatations des évaluations ci-après. Les projets et les programmes évalués dans les rapports ont tous recouru à de multiples stratégies, mais seul un petit nombre de rapports sert à illustrer ici les expériences dans chaque catégorie.

1.1.1 L'apprentissage par la pratique

L'apprentissage par la pratique est un élément fondamental de l'approche utilisée par le CRDI, et il a été traité dans tous les rapports d'évaluation reçus cette année. L'apprentissage par l'expérience renforce la capacité des partenaires et des groupes cibles grâce à leur appropriation de la recherche et à leur participation. Le rapport sur l'examen du mécanisme des petites subventions (MPS), intitulé *Review of Small Grants Mechanism (SGM)*, a été commandé par la Direction générale des programmes et des partenariats (DGPP) afin de mieux comprendre et définir ce mécanisme. Le rapport souligne que le CRDI utilise les petites subventions à de nombreuses fins, notamment le développement des capacités des chercheurs.

Les petites subventions sont définies comme « l'affectation de fonds dans le cadre d'un projet standard, lesquels seront répartis par la suite en plusieurs petites subventions individuelles » (p. 1). [Traduction] Ce mode d'affectation de fonds permet la création d'espaces pour certains types d'apprentissage et pour la recherche dans des champs d'intérêt que les IP tentent d'explorer ou de faire progresser. Les caractéristiques suivantes des petites subventions sont ressorties de l'examen : malléabilité, innovation, apport de main-d'œuvre et renforcement à long terme des capacités.

A) Malléabilité

Au moyen de l'examen de documents et d'entrevues, les auteurs du rapport ont constaté que les petites subventions représentent un moyen efficient et efficace de familiariser les chercheurs avec les méthodologies et de renforcer les capacités de recherche d'une manière concrète, par la consultation et le réseautage, et non pas par la formation (p. 7). L'examen de nombreuses petites subventions a révélé qu'elles constituent un mécanisme très flexible. Elles ne sont pas une fin en elles-mêmes, mais elles peuvent être considérées comme un moyen de renforcer les capacités de recherche tout en permettant aux programmes de s'adapter aux réalités sur le terrain. Comme l'indique le rapport d'examen, « il n'y a pas un style de petites subventions. On façonne le tissu des petites subventions en fonction des besoins » (p. 8). [Traduction]

Encadré 1. « Façonner le tissu des petites subventions »

« Nous pouvons voir dans les PPS [ou programmes de petites subventions] un instrument flexible permettant de donner suite au mandat du CRDI d'une manière ingénieuse. Ils ne fournissent pas un gabarit [...] mais plutôt un moyen de répondre aux besoins que le Centre estime pertinents pour l'évolution de ses intérêts et de ses objectifs. » [Traduction]

Review of the SGM, p. 19

B) Innovation

L'une des principales constatations de l'examen des petites subventions est l'accent mis sur l'adoption et la mise à l'essai de nouvelles approches et méthodologies théoriques. Dans l'échantillon de petites subventions examiné, « la recherche-action communautaire participative, l'intégration des questions reliées aux sexospécificités et la promotion de la pluridisciplinarité occupaient une place dominante dans la conception et la mise en œuvre des projets » (p. 13). [Traduction] Cet intérêt pour l'innovation est contrebalancé par le désir de maintenir d'excellentes normes de recherche. Les petites subventions aident à « garder le Centre ouvert aux nouvelles idées [et] aux nouvelles personnes » (p. 12). [Traduction]

Encadré 2. Les petites subventions favorisent l'innovation

« Tous les AP qui ont répondu aux questions ont indiqué que les petites subventions s'étaient avérées un moyen très efficace et très efficient de faire connaître les nouvelles méthodologies aussi bien aux chercheurs débutants qu'aux chercheurs chevronnés et qu'elles leur permettaient de se familiariser avec les méthodologies et d'en faire l'essai, et ce, à un coût financier direct très faible [...] Elles peuvent aussi servir à explorer de nouvelles méthodologies. »

[Traduction]

Review of the SGM, p. 5

C) Apport de main-d'œuvre

L'examen a signalé que les programmes de petites subventions sont exigeants en main-d'œuvre. Cela concorde avec les autres évaluations, qui indiquent que les approches d'apprentissage par la pratique en ce qui a trait au renforcement des capacités peuvent demander que les employés y consacrent beaucoup de temps et d'énergie. Parallèlement, les administrateurs de programmes interrogés pour l'examen du MPS estimaient tous que l'investissement « en valait vraiment la peine, compte tenu des avantages tirés de la création de réseaux plus étendus de partenaires, c'est-à-dire la possibilité de découvrir plus facilement les innovations, de promouvoir la collaboration [...] et de réduire au minimum les risques » (p. 12). [Traduction]

Encadré 3. Charge de travail reliée aux petites subventions

« Les petites subventions [sont] plus intensives, c'est-à-dire qu'elles demandent un effort comparable à celui qu'on fournit pour une subvention ordinaire, mais que cet effort est comprimé dans un délai plus court. »

[Traduction]

Review of the SGM, p. 17

D) Renforcement à long terme des capacités

D'après le rapport, la nature exigeante des petites subventions est avantageuse. Elles peuvent « donner des résultats considérables, qui souvent sont plus importants [...] par rapport au montant investi que ceux obtenus au moyen des subventions accordées aux projets ordinaires » (p. 15). [Traduction] Cela contribue à renforcer les capacités à long terme malgré les énormes exigences à court terme. Par exemple, toutes les petites subventions examinées incluaient des dispositions pour le réseautage entre les bénéficiaires des subventions. Les efforts à cet égard se sont avérés très efficaces : « les petites subventions renforcent l'autonomie des réseaux de chercheurs et aident à créer des centres d'excellence » (p. 7). [Traduction]

Le Programme de gestion de l'économie et de l'environnement au Viet Nam (VEEM) donne un autre exemple de l'investissement dans les capacités à long terme. La priorité du VEEM était le renforcement des capacités de recherche dans des domaines en rapport avec les politiques, soit la réforme économique et la gestion de l'environnement. Le but était de renforcer la capacité du gouvernement vietnamien à élaborer et à appliquer des politiques judicieuses et équitables. Dans une évaluation du rendement et de l'efficacité, les évaluateurs du VEEM ont conclu que le renforcement des capacités était sa principale réalisation. L'évaluation a établi que des progrès considérables avaient été faits dans le renforcement des capacités en matière de conception de la recherche, de coordination/réseautage, de mise en œuvre et de production de rapports. Ainsi, « les chercheurs et les instituts de recherche vietnamiens sont beaucoup plus en mesure d'exécuter des recherches appliquées efficaces après le VEEM qu'ils ne l'étaient avant la mise en œuvre du programme » (p. 40). [Traduction] Même si l'évaluation a aussi établi que le VEEM a pu influencer les décideurs, il a été signalé que l'intérêt primordial pour le renforcement des capacités a parfois compromis la rapidité d'exécution et la qualité des résultats de la recherche, comme l'explique l'encadré 4.

Encadré 4. Défis de l'approche de l'apprentissage par la pratique du VEEM

« Le CRDI a estimé que l'un de ses rôles en rapport avec le VEEM consistait à fournir une aide aux équipes de chercheurs, et non pas nécessairement à leur donner une orientation. Cette perspective a fait que le CRDI n'est pas intervenu chaque fois où des lacunes méthodologiques avaient été cernées. Une telle approche a permis aux chercheurs du VEEM de tirer des leçons de leurs erreurs et a en même temps accru le délai nécessaire pour mener à bien les recherches et nuï à la valeur des résultats comme tels. Ce compromis à faire entre le renforcement des capacités et la valeur des résultats est à bien des égards inévitable dans les programmes de recherche qui ont une composante de renforcement des capacités, et on doit en tenir compte dans l'élaboration et la planification de tels programmes. » [Traduction]

Evaluation Report: VEEM Program, p. 16

Les autres évaluations qui ont considéré l'apprentissage par la pratique ont aussi fait part de problèmes relatifs à la rapidité d'exécution et à la qualité. Elles laissent entendre que ces problèmes doivent être considérés comme des défis à court terme et qu'il faut se concentrer sur les avantages à long terme des capacités de recherche accrues. Comme l'indique le rapport sur le VEEM, l'expérience concrète voulue pour les partenaires exige souvent que le CRDI adopte une approche de type non interventionniste afin de créer un espace pour l'apprentissage par la pratique. Les expériences d'apprentissage fructueuses ne découlent pas de processus simples ou faciles; il faut faire face à des difficultés et résoudre des problèmes dans le cadre du processus de renforcement des capacités. Ces aspects des initiatives d'apprentissage par la pratique peuvent se traduire par des défis et des compromis à court terme. Cependant, s'ils sont considérés comme un investissement dans le renforcement à long terme des capacités, ils prennent une dimension positive.

1.1.2 Réseautage

Le réseautage vise à inciter les partenaires à jouer un rôle actif au sein des partenariats, en combinant l'apprentissage par la pratique et l'apprentissage par la collaboration. Les évaluations de réseaux reçues cette année ont révélé une grande variété en ce qui a trait au but, à la structure et à la nature de la participation. Tous les rapports de l'exercice

2003-2004 mentionnent une forme quelconque de réseau ou de réseautage. À l'une des extrémités du spectre, on trouve les réseaux formels, très structurés³, et, à l'autre extrémité, un éventail de « collectifs de praticiens », associations, partenariats, liens et relations moins formels ou moins structurés. Cet éventail de modalités de mise en réseau montre que le réseautage demeure un outil important pour le Centre, qui est adapté à une variété de besoins.

Un exemple de réseau formel est le Réseau Communications pour le développement durable (RCDD), qui tente de faire progresser le développement durable à l'échelle planétaire. Le RCDD, qui en est à sa deuxième phase, tente de renforcer les communications électroniques et les méthodes de collaboration au sein de ses organismes membres et entre ces derniers (dont 85 % sont de pays du Sud) et un vaste groupe de participants (plus de 450 organismes et particuliers). Le renforcement des capacités de communication suscite un intérêt particulier, le sujet ayant été considéré dans des ateliers ainsi que dans des arrangements prévoyant l'encadrement par les pairs et le recours à des experts-conseils. Les auteurs de l'évaluation du RCDD affirment : « les membres ont tous indiqué à quel point ils apprécient la possibilité de faire connaître leurs méthodes de communication (défis, obstacles et réussites) aux autres organismes » (p. 25). [Traduction]

Encadré 5. Effets des changements externes

« Le roulement du personnel dans les organismes membres a eu des répercussions considérables sur le réseau, ce qui à la longue a provoqué des accélérations-arrêts dans les divers programmes de travaux. » [Traduction]

The SDCN, 1996-2001: An Evaluation, p. 37

Quatre évaluations⁴ indiquaient que, pour que la collaboration au sein des réseaux soit efficace, les membres doivent y apporter une contribution active, comme le montrent les exemples ci-dessous. Les pressions et les changements dans le milieu de travail, entre autres, peuvent nuire à la collaboration dans les réseaux (voir l'encadré 5). Un point qui est ressorti souvent dans les évaluations des réseaux est la nécessité de bien coordonner le travail et de veiller à ce que les membres s'approprient les réseaux.

A) Nécessité d'une solide coordination

Un solide organe de coordination et de facilitation peut aider à maintenir un réseau sur sa lancée et à le protéger contre les inévitables fluctuations dans la participation des membres. C'est là l'une des constatations d'un rapport sur les leçons tirées des processus à intervenants multiples, notamment les groupes Crucible financés par le CRDI. Les groupes Crucible I et II étaient composés de personnes désireuses de préserver et d'améliorer les ressources phytogénétiques. Le groupe Crucible I avait pour mission de déterminer les principaux enjeux et les principales options en matière de droits de propriété intellectuelle en gestion des ressources phytogénétiques. Le groupe Crucible II a été créé pour faire avancer l'élaboration de politiques internationales à l'aide d'un

³ Par exemple, le réseau du Centre de ressources en agriculture urbaine et en foresterie (RUAF), le Réseau Communications pour le développement durable (RCDD), le Réseau communautaire de développement et de préservation de la biodiversité (RCDPB) et les groupes Crucible I et II.

⁴ *The SDCN, 1996-2001: An Evaluation* (p. 37), *Multi-Stakeholder Policy Processes* (p. 32), *Bellonet Evaluation* (p. 5), *Evaluation Report: VEEM Program* (p. 26).

groupe représentant davantage d'intervenants. Les deux groupes Crucible avaient une structure formelle et comprenaient un coordonnateur logé au CRDI qui, d'après le rapport, « s'est avéré essentiel pour l'appui au processus » (p. 32). [Traduction]

Les rapports d'évaluation laissent entendre que le renforcement des capacités par la collaboration est un processus « social » qui repose sur la participation active des membres. Selon une constatation de l'évaluation du RCDD, le coordonnateur a joué un rôle crucial pour assurer le fonctionnement efficace du réseau, mais celui-ci a autant été avantagé par la présence de « la personne qui a entretenu les échanges dans le réseau » (p. 37). [Traduction]

B) Appropriation par les membres

L'appropriation par les membres est aussi un élément important pour entretenir la collaboration et renforcer les capacités, comme l'indique l'évaluation de Bellanet. Bellanet a été créé pour promouvoir la coordination et la collaboration dans le milieu du développement à l'aide des technologies de l'information et de la communication (TIC). Maintenant, Bellanet, qui en est à sa deuxième phase, s'intéresse à la dynamique des processus de collaboration, c'est-à-dire à l'apprentissage et à la mise en commun des connaissances grâce à une plus grande association avec les partenaires du Sud. Le partenariat Dgroups de Bellanet facilite la création de cybercollectivités et permet le partage de l'information sur le Web d'une manière simple et au rythme de chacun. Les Dgroups créent des espaces neutres à des fins de collaboration, ce qui permet à toutes les parties intéressées de contribuer librement et de conserver la propriété. Selon une constatation de l'évaluation, bien que Bellanet ait dirigé l'initiative des Dgroups et maintenu une partie de son impulsion, les sept organismes concernés en sont tous propriétaires et travaillent activement à l'atteinte d'un but commun au sein de ce partenariat. Une des personnes interrogées a signalé l'importance de ce système pour surmonter l'obstacle de la concurrence entre organismes dans un processus de libre collaboration : « Les Dgroups offrent une solution neutre qui ne coûte rien, et ainsi les organismes peuvent travailler ensemble sans que cela entraîne des conflits à propos de la reconnaissance ou de la propriété » (p. 42). [Traduction]

Encadré 6. Collaboration dynamique

« Les Dgroups ont résulté de la conjugaison des ressources et des énergies de partenaires égaux en vue d'améliorer la technologie et de répandre l'utilisation de ce mode de collaboration au sein de leur organisme et chez leurs partenaires respectifs. » [Traduction]

Bellanet Evaluation, p. 44

1.1.3 Transfert de responsabilités

Le transfert fructueux de la responsabilité des projets et des programmes aux partenaires du Sud est l'un des aspects du renforcement des capacités au CRDI auquel tous les domaines de programme participent activement. À la journée de réflexion sur l'évaluation qui a eu lieu en avril 2001, le Comité de la haute direction (CHD) a préparé une courte description du transfert de responsabilités au Sud qui se lit comme suit : « transférer les responsabilités de la gestion et de l'administration de la recherche à des établissements du Sud quand et là où c'est possible de le faire d'une manière

efficace »⁵. [Traduction] Quatre des onze rapports d'évaluation ont abordé les questions reliées au transfert de responsabilités, comme l'indiquent les paragraphes ci-dessous.

A) Collaboration Sud-Sud

L'une des raisons à l'origine des recommandations visant le transfert de responsabilités tenait au fait que les partenaires dans les régions sont mieux placés pour assurer une collaboration Sud-Sud efficace. L'évaluation de l'intégration systématique des sexospécificités dans les projets de l'initiative de programme (IP) MINGA a recommandé que l'IP transfère la responsabilité d'une partie des activités d'intégration aux partenaires régionaux parce qu'ils sont mieux placés pour relier les projets entre eux afin de faciliter l'apprentissage par les pairs et le suivi d'un projet à l'autre (p. 23). Le rapport sur le cybercommerce de l'IP Pan Asie mentionne la possibilité d'un transfert selon les mêmes paramètres. Ce rapport indique que les organismes partenaires qui exploitent des boutiques en ligne vendant des publications, enregistrements vidéo, CD-ROM, photos et articles d'artisanat sur le cybercentre commercial de Pan Asie pourraient trouver qu'il est avantageux de travailler avec les fournisseurs du système de cybercommerce dans leur propre pays (p. 20).

B) Charge de travail et coût accrus

Lors de l'examen du mécanisme des petites subventions⁶, il a été établi que le transfert de responsabilités pour la gestion des programmes et des projets était l'une des principales caractéristiques des intentions des concepteurs des projets de petites subventions. D'après les commentaires recueillis au cours des entrevues avec les AP, le transfert de responsabilités renvoie le fardeau administratif à Ottawa, mais il ne diminue pas le travail du personnel de programme (p. 7).

Des vingt et un dossiers de petites subventions qui ont été examinés, neuf étaient administrés par le Centre (PAC), neuf étaient administrés par les bénéficiaires (PAB) et trois faisaient l'objet d'une administration partagée. Pour les dossiers PAB, les bénéficiaires administraient diverses activités de programme. Cependant, « le transfert des responsabilités de gestion [...] se fait seulement quand l'administrateur de programmes juge que l'institution ou l'organisme bénéficiaire a au moins la capacité de gérer les décaissements » (p. 4). [Traduction] L'examen révèle que certains pensent que les petites subventions sont un mécanisme qui fait épargner du temps et de l'argent.

« La politique du Centre sur le transfert de responsabilités trouve son expression logique dans les programmes de petites subventions [...] dans les dossiers examinés, la documentation dans laquelle on considère le transfert de responsabilités comme un aspect du mécanisme des petites subventions [...] fait état d'assertions concernant la justification du transfert de responsabilités, selon lesquelles le travail au jour le jour et les frais administratifs incombant au CRDI seront confiés de la sorte aux institutions et aux organismes locaux ou régionaux, ce qui réduira la proportion des frais généraux du Centre allant aux décaissements pour les projets et les programmes. » [Traduction] *Review of the SGM*, p. 11

⁵ *Final Report on the Development of the Corporate Assessment Framework (CAF)*, Section de l'évaluation, janvier 2004, p. 58.

⁶ La section 1.1.1 traite de façon plus approfondie de ce rapport.

Des déclarations semblables ont été faites dans l'évaluation à mi-parcours du Centre de ressources en agriculture urbaine et en foresterie (RUAF), un réseau d'information et de communication financé par l'IP Agriculture urbaine (AU). Les évaluateurs estimaient que le programme avait évolué au point où le transfert de la responsabilité des activités aux partenaires pouvait être accru, tout en indiquant toutefois que le processus demanderait une attention et des ressources supplémentaires, « surtout que, compte tenu du projet de transfert de responsabilités aux partenaires du Sud, il deviendra de plus en plus important de chercher des moyens d'aider ces partenaires en leur fournissant du personnel et des fonds et en leur offrant une formation» (p. 12). [Traduction] Même si les aptitudes locales avaient été accrues grâce aux activités du projet⁷, il y avait encore du travail à faire. L'augmentation proposée du financement semblait inévitable, une part de plus en plus grande des responsabilités et de l'obligation redditionnelle étant transférée aux partenaires du RUAF (p. 20).

1.2 Résultats de recherche pouvant influencer sur les politiques et la technologie

Le secteur de rendement Résultats de recherche pouvant influencer sur les politiques et la technologie renvoie de façon générale à l'efficacité que démontre le CRDI dans l'appui à des travaux de recherche dont les résultats entraînent des changements positifs sur le plan du développement ou à des travaux qui sont pertinents et utiles pour les praticiens et les décideurs locaux. Une évaluation stratégique de l'influence exercée sur les politiques a fourni des données pour suivre la manière dont le CRDI renforce les capacités des chercheurs et des institutions d'effectuer et d'utiliser des recherches pertinentes pour les politiques. Cette section présente les premières constatations tirées de l'analyse de cas croisée de l'évaluation stratégique. Plus précisément, les constatations présentées ci-après portent sur une analyse des facteurs contextuels qui favorisent ou qui entravent l'influence sur les politiques. Cette section traite aussi des questions de contexte et de crédibilité abordées dans les évaluations des projets et des programmes, en donnant trois exemples de travaux de recherche financés par le CRDI qui ont influencé les artisans des politiques.

1.2.1 La recherche financée par le CRDI et son influence sur les politiques publiques

En 2001, la Section de l'évaluation a lancé une évaluation stratégique afin de déterminer si les recherches financées par le Centre influençaient les politiques publiques et la prise de décisions et comment l'influence s'exerçait. Cette évaluation repose essentiellement sur des études de cas dont le texte est très vivant. Un élément clé de la méthodologie employée pour ces études de cas a consisté à utiliser des questions d'entrevue courantes, ce qui a contribué à approfondir et à enrichir chaque analyse qualitative, tout en permettant de faire une analyse de cas croisée utile. La Section de l'évaluation a reçu et parachevé vingt-deux études de cas dans le cadre de cette évaluation stratégique.

⁷ Par exemple, les partenaires du RUAF sont chargés de l'impression et de la diffusion des versions en langues régionales du *Magazine sur l'agriculture urbaine* et jouent une part active dans la prise de décisions sur la production (p. 10).

Une série de quatre ateliers auxquels ont assisté le personnel et les partenaires du Centre a permis de faire une analyse préliminaire des études de cas. Les participants à ces ateliers ont retenu plusieurs éléments essentiels pour l'analyse croisée des différentes études de cas :

- l'intention d'influencer les politiques
- la manière dont le CRDI conçoit son rôle dans le cadre des projets
- les qualités personnelles et les relations interpersonnelles, y compris les stratégies propres aux projets (par ex., le réseautage, les partenariats)
- les échéanciers, y compris le moment de l'intervention et l'échéance fixée pour les extrants et les produits de la recherche
- la communication et la diffusion
- les sexospécificités
- les intrants du Centre

L'examen de ces éléments a été complété par une analyse des facteurs contextuels qui ont soit facilité, soit limité, l'influence que le projet a exercée, ou aurait pu exercer, sur les politiques publiques. Les paragraphes qui suivent font ressortir les constatations sur le contexte, car ce dernier influe sur tous les autres éléments de l'analyse.

Continuum recherche-politiques

Dans les vingt-deux cas, l'analyse du contexte aboutit à deux grandes conclusions. Premièrement, il n'existe pas de « pratiques optimales » faisant en sorte que la recherche exerce une influence sur les politiques publiques. Il faudrait plutôt parler d'une convergence de facteurs qui interagissent de diverses manières et ainsi favorisent l'influence ou l'empêchent. Deuxièmement, les projets sont à la fois des succès et des échecs, selon l'optique dans laquelle on les examine et le moment où on le fait. L'évaluation stratégique visait non pas à juger de la réussite ou de l'échec de chaque projet, mais à examiner les projets pour déterminer s'ils avaient influé sur les politiques publiques et comment ils avaient exercé cette influence.

L'analyse du contexte montre que la relation qui existe entre les besoins du gouvernement et ses attentes à l'égard de la recherche constitue une dimension essentielle. Établir les caractéristiques de cette relation aide à définir la nature et les éléments de l'influence à exercer sur les politiques. Pour ce faire, on tente de répondre aux questions suivantes :

- La relation se concentre-t-elle principalement sur la production de connaissances en vue de faciliter un processus décisionnel ?
- Dans quelle mesure le projet doit-il s'attaquer à l'institutionnalisation des idées et des connaissances dans le cadre de son objectif qui est d'influencer les politiques ?
- Dans quelle mesure le projet devrait-il assurer le leadership et quel type de leadership ?
- Quelle est la nature des activités de plaidoyer associées à la recherche et quelle est leur incidence sur la possibilité d'exercer une influence ?

Nous présentons ci-après cinq types de relations entre « les besoins du gouvernement » et « les intérêts de la recherche ». Il s'agit de catégories dynamiques, entre lesquelles nous

constatons que les projets se déplacent. Du point de vue des politiques publiques, ces types de relations peuvent se définir comme suit :

1. Les artisans des politiques savent qu'ils ont besoin de connaissances.

En l'occurrence, le gouvernement a besoin de connaissances dans un processus décisionnel. Pour apporter une contribution utile, les chercheurs doivent, en général, avoir noué des liens de confiance solides avec les décideurs et être réputés pour l'excellence de leurs travaux et leur respect des délais. Le chercheur ou le groupe de chercheurs doit être crédible, mais il ne doit pas nécessairement avoir son propre programme d'action. La présentation des constatations dans une optique de politiques est peut-être moins importante dans ce cas, car les artisans des politiques ont l'intention d'agir. Il est peu nécessaire, voire inutile, d'envisager d'institutionnaliser la question puisque les décideurs sont résolus à aller de l'avant et examinent les moyens d'y parvenir. On peut citer à titre d'exemple le groupe de chercheurs qui a examiné les impacts micros des politiques macroéconomiques et d'ajustement (MIMAP) au Sénégal. Le gouvernement a demandé au groupe de jouer un rôle clé dans le processus d'élaboration du Document de stratégie de réduction de la pauvreté du pays. Les membres du groupe ont été engagés grâce à la réputation et aux relations du chercheur principal et ils ont contribué à un processus décisionnel du gouvernement.

2. L'intérêt du gouvernement : la question figure sur la liste des priorités en matière d'action publique et de politiques, mais le gouvernement ne sait pas quoi faire.

Dans ce contexte, la question est bien connue, et elle a manifestement des répercussions sur les politiques publiques. Il existe pourtant un manque de leadership, et aucun processus décisionnel précis n'est en jeu. Dans cette situation, le groupe de chercheurs a l'occasion de faire preuve de leadership en formulant la question. En plus de communiquer clairement les résultats de recherches d'excellente qualité aux artisans des politiques, les responsables du projet doivent également envisager d'institutionnaliser la question ou les outils de recherche mis au point pour l'aborder. Cet élément est crucial, car les conclusions de la recherche n'exerceront aucune influence s'il n'y a pas de place pour cela dans le système. L'étude de cas du Projet d'interventions essentielles en santé en Tanzanie (PIEST) est révélatrice : un manque de leadership s'est traduit par un manque de coordination entre les divers acteurs du secteur de la santé. Le défi consistait à savoir comment et à quel moment institutionnaliser les outils du PIEST au sein du ministère national de la Santé. Aux Philippines, les chercheurs financés par l'IP MIMAP ont défini la nécessité d'intensifier le suivi de la pauvreté afin d'être en mesure de combler le fossé entre riches et pauvres, et leur travail a trouvé un écho auprès des artisans des politiques. Comme dans le cas du PIEST, le défi consiste à dépasser les contributions au niveau local et à institutionnaliser, au niveau national, un système apprécié de suivi de la pauvreté.

3. L'intérêt de la recherche : la question est claire, mais le gouvernement n'est pas encore prêt à agir.

Dans ce contexte, la question est généralement connue, mais il incombe clairement au projet de recherche d'établir le programme d'action. Le projet est très utile et fort nécessaire; le gouvernement s'est engagé à s'occuper de la question dans un avenir plus ou moins rapproché, ou il voudrait la régler maintenant mais il ne dispose pas des ressources pour ce faire. Dans ce cas, les liens avec les processus décisionnels sont habituellement ténus et la nature de l'institutionnalisation est imprécise. L'équipe de chercheurs doit absolument faire preuve de leadership. Dans un tel contexte, le plaidoyer revêt plus d'importance dans le lancement des projets. Le programme Développement de la gestion environnementale en Ukraine, réalisé dans le bassin du Dniepr, cadrerait avec l'intention exprimée par le gouvernement de s'attaquer aux problèmes environnementaux en Ukraine. Il a beaucoup contribué à mettre en évidence l'importance d'utiliser des données et des éléments probants dans la formulation des politiques et la prise des décisions et aussi à mettre de l'avant des questions que le gouvernement jugeait importantes même s'il ne possédait pas les ressources nécessaires pour les régler.

4. Question émergente : le gouvernement n'a pris aucun engagement, mais il existe un solide programme de recherche.

Dans ce contexte, le gouvernement n'a pris aucun engagement à l'égard du dossier ou il ne s'y intéresse pas, mais il existe un solide programme de recherche. Même si certains fonctionnaires connaissent peut-être la question, celle-ci risque d'être controversée ou de ne pas encore avoir touché un secteur clé de la population. Le groupe de chercheurs doit mettre de l'avant un programme en matière d'action publique et de politiques en attirant l'attention sur la question. Dans ce cas, le plaidoyer joue un rôle essentiel, et la communication de même que la vulgarisation du dossier auprès de divers groupes sont importantes. Le groupe de chercheurs ou le milieu de la recherche doit non seulement susciter de l'intérêt envers la question, mais aussi créer les structures institutionnelles nécessaires pour faire avancer le dossier. Le risque d'échec est élevé. Dans le cas du financement de la réforme de l'éducation au Guatemala, les chercheurs ont définitivement joué un rôle de chef de file et ont recommandé que le budget de l'éducation tienne compte des besoins de la population autochtone du pays et des différences entre les sexes. L'équipe chargée du projet a pu cibler les divers ministères gouvernementaux qui devaient intervenir, mais elle n'a pas su reconnaître l'importance de la synchronisation dans le processus d'élaboration des politiques, car la date de la communication des résultats du projet n'a pas coïncidé avec celle prévue pour la préparation du budget de l'éducation.

5. Il y a désintérêt, voire hostilité, de la part du gouvernement : le secteur public ne veut pas s'occuper de la question pour l'instant.

Dans ce contexte, les pouvoirs publics « se désintéressent fortement » du dossier et peuvent même être hostiles à la question. L'équipe de chercheurs doit donc être fermement convaincue de l'importance du dossier et reconnaître clairement que le projet comporte beaucoup de risques. Le désintérêt du gouvernement peut s'expliquer par plusieurs raisons, notamment des changements économiques et de politiques (par exemple, des réformes) ou des changements au niveau du leadership. Il s'agit donc du

type de relation le plus difficile à gérer. Le projet sur l'exploitation minière en haute altitude illustre parfaitement cette situation. Dans ce cas, on a conclu que l'exploitation minière en haute altitude, au Pérou, avait des effets nocifs sur la santé des mineurs et de leur famille. Pourtant, le ministère péruvien de la Santé n'a pas accepté ces résultats, qui contestaient le concept traditionnel selon lequel la population est en mesure de s'adapter à la vie et au travail en haute altitude. Peu après l'achèvement de ce projet, le gouvernement péruvien a procédé à des réformes politiques et économiques. Ces réformes ont amené un nouveau programme politique et limité encore plus l'influence que la recherche aurait pu avoir.

1.2.2 Influence sur les politiques observée dans les évaluations des projets et des programmes

Cette année, presque tous les rapports d'évaluation ont examiné l'influence exercée sur les politiques en tant que résultat. Trois des projets évalués (VEEM, FONTIERRAS et groupes Crucible) visaient plus particulièrement à influencer les politiques. Ces évaluations corroborent les premières constatations de l'analyse de cas croisée.

Le Programme de gestion de l'économie et de l'environnement au Viet Nam (VEEM) visait à appuyer le processus de réforme lancé dans le pays en renforçant les capacités du gouvernement à élaborer et à mettre en oeuvre des politiques économiques et sociales judicieuses, équitables et écologiquement durables. Cela correspond au premier type de continuum recherche-politiques décrit plus haut, dans la section 1.2.1, *Les artisans des politiques savent qu'ils ont besoin de connaissances*. En l'occurrence, le gouvernement avait besoin de connaissances dans le processus décisionnel. L'évaluation du programme VEEM a conclu que le programme avait beaucoup contribué à rendre le Viet Nam en mesure d'effectuer des recherches venant appuyer l'élaboration de politiques économiques et environnementales, « les décideurs vietnamiens ayant demandé aux instituts et aux équipes participant au programme de faire des recherches, ayant eu accès aux résultats de ces recherches et les ayant utilisés pour élaborer des politiques » (p. 26). [Traduction]

On retrouve une situation semblable dans l'évaluation du projet FONTIERRAS, ajustement structurel et accès aux terres au Guatemala, de l'IP Consolidation de la paix et reconstruction (CPR). Ce projet visait à étudier le fonds pour les terres (FONTIERRAS) conçu par la Banque mondiale pour le Guatemala, puis à se servir des résultats pour influencer les politiques régissant l'accès aux terres. Le projet a réussi à éclairer davantage les organismes qui travaillent en collaboration directe avec FONTIERRAS au dossier de l'accès aux terres au Guatemala (p. 13) et à relancer le débat sur ce dossier et sur les politiques de la Banque mondiale. Les données ont corroboré l'argument selon lequel des

Encadré 7. Opinion faisant autorité sur le plan des politiques

« Les projets des groupes Crucible ont acquis la réputation d'avoir lancé un débat d'orientation de politiques franc, équilibré et approfondi sur un dossier controversé. Cela a permis au CRDI, de concert avec ses partenaires, d'occuper un « siège important à la table » dans les tribunes internationales sur les ressources génétiques. » [Traduction]

Multi-Stakeholder Policy Processes, p. 38

éléments du modèle fondé sur le marché n'étaient pas adaptés au contexte guatémaltèque, compte tenu du manque de capacité des collectivités agricoles rurales dans certains aspects du modèle, comme la négociation et la mise en marché, et de l'absence de mécanismes institutionnels (p. 4). L'évaluation a permis d'établir que les recommandations préconisant de modifier le fonctionnement de FONTIERRAS avaient été bien accueillies par divers secteurs, dont le fonds, les entités gouvernementales et l'institution financière multilatérale. De plus, les constatations sont arrivées à point nommé, au moment même où le conseil directeur de FONTIERRAS menait ses propres enquêtes sur des allégations de corruption et de mauvaise gestion visant le personnel chargé du fonds (p. 10).

L'IP Utilisation durable de la biodiversité (UDB) a commandé un examen des processus d'élaboration de politiques à intervenants multiples fondé sur les expériences menées avec les projets des groupes Crucible, qui avaient eu recours à ce type de démarche à intervenants multiples pour cerner les questions ayant trait aux ressources phytogénétiques, explorer un éventail d'opinions et définir des choix de politiques. Le rapport a conclu que ces processus ont contribué à accroître la crédibilité tant du CRDI que des groupes Crucible (voir l'encadré 7).

1.3 Veille stratégique

Le Cadre d'évaluation intégré (CEI) donne cette définition du bon rendement en ce qui a trait à la veille stratégique :

Le Centre facilite la collecte et l'utilisation de connaissances et de rétroinformations dans le but de faire en sorte que ses décisions en matière de planification stratégique et de programmes répondent aux besoins des pays en développement tout en étant attentives aux réalités locales et à la situation qui prévaut dans les différentes régions.⁸

En ce qui a trait à la veille stratégique, il a souvent été question, dans les rapports d'évaluation des projets et des programmes, de la nécessité de connaître le contexte dans lequel s'inscrivent les politiques. Le continuum recherche-politiques, décrit à la section 1.2.1, se rattache à ce débat plus général, car il constitue un aspect important qui doit être examiné dans l'ensemble du contexte relatif aux politiques.

1.3.1 Contexte dans lequel s'inscrivent les politiques

Le Réseau communautaire de développement et de préservation de la biodiversité (RCDPB) est un réseau voué à l'agrobiodiversité dont les membres viennent surtout du Sud. On a reconnu que ce réseau avait frayé la voie en faisant connaître les connaissances que les agriculteurs et les collectivités autochtones ont acquises sur les ressources phytogénétiques et la biodiversité et en intégrant ces connaissances au bagage scientifique et aux institutions. L'évaluation à mi-parcours du RCDPB a montré que, face à l'évolution des tendances et des dossiers politiques et économiques à l'échelle

⁸ Section de l'évaluation, *Élaboration du Cadre d'évaluation intégré (CEI) - Rapport présenté au Conseil des gouverneurs du CRDI*, mars 2004, p. 29.

internationale, le RCDPB s'est davantage concentré sur le contexte dans lequel s'inscrivent les politiques et a gagné ainsi « plus de poids politique » (p. 1).

Le groupe d'action sur l'érosion, la technologie et la concentration (groupe ETC) coordonne l'établissement des orientations du RCDPB et a fourni de l'information essentielle aux partenaires pour leur permettre de comprendre divers phénomènes et tendances qui influent sur la préservation, le développement et l'utilisation de la biodiversité. Les partenaires du groupe ETC et du RCDPB poursuivent la sensibilisation au contexte en se concentrant sur le suivi des tendances et la connaissance des dossiers, la diffusion de l'information, la formation et le plaidoyer. Ces activités facilitent les débats au sein du RCDPB ainsi que la prise de positions sur certains sujets et certains aspects des politiques.

Les auteurs de cette évaluation à mi-parcours mentionnent que le travail d'élaboration des politiques en Afrique revêt différentes formes et repose sur divers degrés d'engagement de la part des partenaires, en fonction de la conjoncture et du contexte en matière de politiques. Dans certains pays, notamment en Sierra Leone et au Burkina Faso, où le contexte se prête au travail du RCDPB, les autorités gouvernementales appuient et encouragent les activités communautaires du réseau. Néanmoins, face aux pressions commerciales internationales, les gouvernements africains adoptent de plus en plus des politiques qui risquent d'avoir des conséquences désastreuses sur les droits réglementés au niveau local et la sécurité alimentaire, ce qui pourrait réduire fortement la capacité des collectivités de se doter de moyens d'existence durables fondés sur la biodiversité. Les évaluateurs ont signalé que, face à cette tendance, les partenaires du RCDPB en Afrique de l'Ouest ont axé leur action sur l'accroissement de la sensibilisation au niveau des collectivités. En Afrique australe, l'action se concentre sur le plaidoyer aux niveaux régional, national et international, dans le cadre de débats, d'ateliers et de publications visant à riposter à une politique agricole qui, entre autres en subventionnant les prix et en liant l'octroi de prêts à l'achat de variétés modernes, « décourage fortement la gestion locale des ressources phytogénétiques par les agriculteurs » (p. 21). [Traduction]

L'auteure du rapport intitulé *Synthesis of Results and Lessons Learned: IDRC-funded Urban Agriculture Projects in Latin America and the Caribbean* a examiné certains projets financés par l'IP Agriculture urbaine (AU) afin d'éclairer la conception et la réalisation des futures interventions dans ce domaine. Ce rapport fait ressortir certains exemples de projets qui ont également été influencés par le contexte dans lequel ils ont été réalisés et confirme le besoin de s'adapter au contexte. L'une des activités de recherche menées à Cuba par l'IP AU, portant sur l'évaluation de l'agriculture urbaine en tant que composante de l'économie locale dans

Encadré 8. Contexte dans lequel s'inscrivent les activités d'agriculture urbaine sur le plan des politiques

« Les grands défis auxquels l'agriculture urbaine est confrontée sont déterminés surtout par la situation socioéconomique, politique et environnementale qui prévaut dans chaque contexte. Cependant, la conception et l'adoption à grande échelle des pratiques d'agriculture urbaine dépendent, le plus souvent, du programme politique et économique national. » [Traduction]

*Synthesis of Results and Lessons Learned:
IDRC-Funded UA Projects in LAC, p. 132*

deux quartiers de La Havane, visait à examiner et à évaluer le potentiel des activités d'agriculture urbaine. À Cuba, l'agriculture urbaine a d'abord été lancée pour solutionner une crise économique, puis elle est devenue une activité très politisée et bureaucratique, gérée et réglementée par le gouvernement. Selon l'évaluateur, la mise en oeuvre de ce projet a exigé le recours à « une série de stratégies auxquelles il a fallu consacrer beaucoup de temps et de ressources [...] qui consistaient notamment à exercer des pressions sur les administrations centrale et municipales ainsi que sur les organismes communautaires » (p. 24). [Traduction]

Le rapport a examiné un autre projet de l'P AU, Agriculture urbaine et gestion locale des déchets à Santiago de los Caballeros, en République dominicaine. Ce projet visait à résoudre des problèmes de gestion des déchets solides et d'insécurité alimentaire grâce à l'adoption de pratiques d'agriculture urbaine. Le contexte dans lequel il s'inscrivait a eu une incidence négative sur l'atteinte de ses objectifs. Les chercheurs ont été confrontés à « des difficultés majeures dans leur travail et dans la collaboration qu'ils souhaitaient établir avec les autorités municipales [...] causées à l'occasion par des luttes entre partis politiques ». De plus, les résultats des recherches ont été politisés et « manipulés afin de servir des intérêts politiques » (p. 12). [Traduction]

Le RCDPB et ces exemples de projets de l'IP AU soulignent l'importance de la veille stratégique en ce qui a trait aux contextes, sur le plan des politiques, dans lesquels les projets sont exécutés. Le contexte peut faciliter ou entraver le travail, et les partenaires doivent être en mesure de s'y adapter continuellement. Pour sa part, le CRDI doit être disposé à aider ses partenaires à réunir des connaissances contextuelles précises permettant une meilleure compréhension générale. Grâce à ce travail, les partenaires peuvent également aider le CRDI à mieux comprendre les contextes régionaux et, avec la collaboration du Centre, ils peuvent adapter leurs stratégies et leurs orientations.

2. Le point sur les systèmes d'évaluation

Le CRDI a un système décentralisé dans lequel les utilisateurs déterminent les questions à évaluer. Ce système vise un équilibre entre l'apprentissage et la reddition de comptes (voir l'annexe 4 pour une description complète du système d'évaluation du CRDI). En se concentrant sur les mécanismes d'exécution des évaluations et en surveillant la qualité de ces dernières, le Centre a réussi à généraliser l'adoption d'une démarche d'évaluation axée sur l'utilisation et l'apprentissage.

Cette section fait le point sur l'évolution du système au cours de l'année écoulée. Depuis la présentation des examens externes au Conseil des gouverneurs en mars 2004, la Section de l'évaluation a mené une analyse après action avec le personnel de programme. De plus, un évaluateur indépendant a interrogé des gestionnaires supérieurs dans le cadre d'une réflexion sur le processus d'examen externe. Ces activités visaient à améliorer le processus pour l'avenir. La deuxième partie de cette section décrit les progrès du Centre en ce qui a trait à l'élaboration d'un nouveau mécanisme de préparation de rapports sur les projets pour répondre aux critiques formulées par le Bureau du vérificateur général en 2003. La troisième partie renseigne les gouverneurs sur les outils de suivi et d'évaluation que la Section de l'évaluation a mis au point cette année.

2.1 Examens externes

Entre février 2003 et mars 2004, neuf initiatives de programme (IP) et deux projets d'envergure ont fait l'objet d'examens externes⁹. Ces examens avaient trois objectifs : assurer la reddition de comptes, éclairer les futures décisions en matière de programmation et fournir de l'information aux équipes pour améliorer les programmes. Ils ont évalué les progrès de chaque programme pour ce qui est de la réalisation de ses objectifs, de ses résultats et de sa démarche et ses stratégies thématiques par rapport à ce qui se passe dans le domaine.

À la réunion du Conseil des gouverneurs tenue en mars 2004, l'équipe de gestion de la Direction générale des programmes et des partenariats a donné un aperçu des constatations des examens externes des IP, et la Section de l'évaluation a présenté son évaluation de la qualité des rapports remis sur ces examens. Les gouverneurs ont également reçu le texte intégral des rapports des examens des IP ainsi qu'un résumé de chaque rapport. Depuis mars, le Centre réfléchit au processus.

2.1.1 Amélioration des examens externes

La Section de l'évaluation évalue le processus d'examen externe afin de l'améliorer. Son évaluation révèle que :

- *Les examens effectués par des experts indépendants présentent un point de vue utile sur le rendement et les résultats des programmes.* Les examens offrent un aperçu et/ou une vérification de l'information existante sur l'efficacité des programmes, à l'intention

⁹ Voir l'annexe 2B pour la liste complète.

de l'équipe de gestion de la DGPP et des équipes de programme qui se servent des résultats des examens et réfléchissent à leurs conclusions. Parallèlement aux considérations sur l'utilité de ces examens, il faut tenir compte des coûts qu'ils représentent en fait de temps et d'efforts que le personnel y consacre.

- *Le processus d'examen externe doit être officialisé en tant que partie intégrante du cycle organisationnel.* Le fait de préciser que les examens externes constituent une composante explicite de la stratégie générale et du cadre programmatique de même que du cycle de programmation du Centre améliorerait l'exécution et l'utilisation du processus. Les examens pourraient ensuite être intégrés au plan de travail de l'ensemble de l'organisation, à celui de la direction générale et à celui du programme, en fonction de l'étape du cycle de vie de la programmation organisationnelle à laquelle ils seraient effectués. Il faut se fonder sur les cycles de programmation et sur les besoins d'information du Conseil des gouverneurs et de l'équipe de gestion de la DGPP pour fixer la date des examens.

- *Il faut consacrer beaucoup de temps à la planification et à l'exécution des examens externes.* Selon les premières estimations de l'analyse après action, le processus d'examen externe nécessite de douze à dix-huit mois. Plusieurs facteurs influent sur la qualité des rapports d'examen, notamment le savoir-faire et la compétence des examinateurs ainsi que les relations qu'ils entretiennent entre eux et avec les équipes de programme. Il faut prévoir suffisamment de temps pour trouver d'excellents examinateurs et retenir leurs services et pour permettre aux équipes de programme de se préparer en vue des examens. Il faut aussi allouer assez de temps pour permettre aux examinateurs d'interagir avec les équipes, d'effectuer des visites sur le terrain et de préparer les versions finales des rapports et il faut donner au personnel du Centre la possibilité de faire des commentaires sur les versions préliminaires des rapports.

- *Le recrutement d'examineurs qualifiés ne garantit pas à lui seul la haute qualité des rapports d'examen.* L'équipe de gestion de la DGPP, la Section de l'évaluation et le personnel de programme doivent tous consacrer beaucoup de temps et d'efforts à la conception et à l'exécution des examens. Ces intrants devraient assurer que le programme est bien expliqué et que des données probantes sont présentées pour rendre compte de ses progrès. L'évaluation de la qualité des rapports des examens qu'effectue la Section de l'évaluation est un outil important et sert en quelque sorte de loupe pour scruter les rapports.

À l'heure actuelle, on prend des mesures pour améliorer le prochain cycle d'examens externes. Dans le processus d'élaboration de l'examen externe de TIC-D, on accorde suffisamment de temps pour trouver des consultants et préparer les paramètres de l'examen. Des membres du personnel, à tous les échelons de la hiérarchie, participent à ce processus, s'engagent à en assurer la qualité et reconnaissent l'utilité des points de vue de l'extérieur. Parallèlement, on est en train d'intégrer officiellement le processus d'examen externe au système d'évaluation du Centre.

2.2 Phase d'essai bêta du RFP continu

L'année dernière, un groupe de travail composé d'employés de toutes les directions générales du Centre a travaillé à l'élaboration d'un nouveau mécanisme visant à permettre au personnel de produire de l'information sur les expériences menées au niveau des projets et de la partager. Ce remaniement donne suite aux constatations de l'examen spécial du CRDI effectué par le Bureau du vérificateur général en 2003, selon lesquelles les taux très bas de rapports de fin de projet (RFP) dûment terminés étaient inacceptables. Ce processus a été stimulé par un arriéré de 580 RFP. Le Comité de la haute direction (CHD) les a tous annulés, à l'exception de ceux pour lesquels l'AP et le programme demeurent en activité. Le nouveau mécanisme porte le nom de RFP continu et, jusqu'en septembre, il en est au stade de la « phase d'essai bêta » effectuée par trois IP : CEC, ÉCOSANTÉ et Pan Amériques. Le RFP continu, qui mise sur la culture orale du CRDI, les utilisations prévues de l'information et la nécessité de gérer la charge de travail, comprend des entrevues, une enquête et un forum annuel sur l'apprentissage. En décembre 2005, en se fondant sur les constatations et les recommandations de la phase d'essai, le CHD décidera s'il y a lieu d'étendre l'adoption du RFP continu à l'ensemble du Centre et choisira la manière de procéder à cet égard.

À l'heure actuelle, le CRDI a bien un système qui permet aux AP de tirer des enseignements de leur expérience personnelle au niveau des projets (apprentissage par la pratique), mais l'apprentissage dépasse rarement ce niveau. Cette situation entraîne de l'inefficience et un risque de perte de connaissances lorsque des membres du personnel quittent le programme ou l'organisation. Le mécanisme de RFP continu proposé tente à la fois d'enrichir l'apprentissage de chaque AP et d'assurer que d'autres membres de l'organisation en profitent aussi en trouvant des moyens plus dynamiques de produire et de consigner l'apprentissage individuel et de faire en sorte que tous puissent y avoir accès. À partir des discussions de groupes de réflexion et d'entrevues, le groupe de travail s'est rendu compte que le perfectionnement du RFP ne pouvait se borner à établir une série de questions ou à trouver la technologie adéquate. Il s'agit aussi de changer la manière dont le personnel de programme et la direction produisent et utilisent l'information sur les projets afin de rendre la programmation plus efficace. Ce ne sont pas seulement les gestionnaires qui doivent évoluer. Les AP, les agents de recherche et la Section de l'évaluation devront aussi adopter des méthodes de travail différentes pour créer cette nouvelle culture.

2.3 Bulletins et publications

A) Bulletins Ligne directrice pour l'évaluation et L'évaluation en bref

Après consultation de la DGPP, la Section de l'évaluation a remplacé le manuel de planification de l'évaluation produit en 1997 par une série de lignes directrices à l'intention du personnel et des partenaires du Centre sur des aspects cruciaux de l'évaluation, allant de la présentation d'un plan d'évaluation aux conseils sur les éléments à inclure dans la préparation d'une évaluation (voir l'encadré 9). Selon les besoins, on modifiera les lignes directrices et on en ajoutera d'autres. Les bulletins *L'évaluation en bref*, qui donnent un aperçu des principales dimensions que le Centre doit aborder en matière d'évaluation, viennent compléter les lignes directrices. On peut consulter tous ces bulletins sur le site Web de la Section de l'évaluation, à http://web.idrc.ca/fr/ev-32492-201-1-DO_TOPIC.html.

Encadré 9. Bulletins Ligne directrice pour l'évaluation et L'évaluation en bref Ligne directrice

1. Consultation des rapports d'évaluation
 2. Planification de l'évaluation dans les IP
 3. Présentation des rapports d'évaluation au CRDI
 4. Appréciation de la qualité des rapports d'évaluation du CRDI
 5. Rédaction du mandat d'évaluation
 6. Détermination des principales utilisations de l'évaluation
 7. Détermination des principaux utilisateurs de l'évaluation
 8. Choix du consultant ou de l'équipe qui exécute l'évaluation et gestion de son travail
 9. Préparation des objectifs de programme
- #### L'évaluation en bref
1. La question de l'attribution en évaluation
 2. Le Cadre d'évaluation intégré

B) Publications et traductions

Le livre intitulé *L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel - Expériences d'organisations de recherche et développement du monde entier*¹⁰ a été publié en 2003. Cet ouvrage est le fruit des efforts concertés du Service international pour la recherche agricole nationale (ISNAR), du Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) et du CRDI. Il rassemble des expériences et des idées tirées des évaluations effectuées pour le Projet d'évaluation du renforcement des capacités, qui a eu recours à une démarche d'apprentissage par l'action pour améliorer les initiatives de renforcement des capacités dans les organismes de recherche et de développement.

Encadré 10. *L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel*, par Douglas Horton et al., 2003

« À la base de cet important ouvrage, il y a l'idée que *toute évaluation d'un effort de renforcement des capacités devrait elle-même contribuer à cet effort et, au bout du compte, à la performance organisationnelle.*

Révolutionnaire dans le domaine de l'évaluation, cette idée suscite son lot de questions. Peut-on y parvenir ? Si oui, quelles seront les conséquences?

Nous vous proposons ici d'élucider et d'approfondir cette idée, de montrer qu'elle est réaliste et d'examiner les conséquences, à la fois intentionnelles et fortuites, découlant de la décision d'évaluer le renforcement des capacités. »

Michael Quinn Patton, préface de l'ouvrage *L'évaluation au cœur du renforcement organisationnel*, 2003, p. v.

¹⁰ Consultable en ligne à http://web.idrc.ca/ev_fr.php?ID=32194_201&ID2=DO_TOPIC.

Deux livres déjà publiés ont été traduits cette année :

- *Learning from Change: Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation*, publié en 2000 en anglais sous la direction de Marisol Estrella, a été traduit en espagnol sous le titre *Aprender del Cambio: Temas y experiencias en seguimiento y evaluacion participativos*¹¹ et publié conjointement avec Plaza y Valdes.
- *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance*, publié en 2002 en anglais conjointement par la Banque interaméricaine de développement et le CRDI, a été traduit en français sous le titre *Évaluation organisationnelle - Cadre pour l'amélioration de la performance*¹² et publié conjointement avec Les Presses de l'Université Laval.

¹¹ Consultable en ligne à http://web.idrc.ca/ev_es.php?ID=32195_201&ID2=DO_TOPIC.

¹² Consultable en ligne à http://web.idrc.ca/ev_fr.php?ID=30161_201&ID2=DO_TOPIC.

3. Aperçu des évaluations en 2003-2004

La Section de l'évaluation du CRDI assemble des données sur les évaluateurs auxquels le Centre a recours, évalue la qualité des évaluations et en suit l'utilisation. Ces activités font partie des efforts continus visant à améliorer la qualité et l'utilité du travail d'évaluation effectué au Centre. Les constatations qui en émanent produisent de l'information pertinente pour le Cadre d'évaluation intégré; elles sont mentionnées chaque année dans ce rapport et servent à améliorer la pratique de l'évaluation au Centre.

Plus de la moitié des rapports d'évaluation présentés cette année examinent les activités réalisées dans le domaine de programme EGRN (voir le tableau 2). Quatre des onze rapports d'évaluation de projets et de programmes reçus en 2003-2004 ont été terminés en 2002 et six, en 2003. La

Tableau 2. Rapports d'évaluation par domaine de programme en 2003-2004				
Domaine de programme		Projets/programmes	Examens externes	Études de cas
EGRN	23	6	8	9
TIC-D	8	3	0 ¹³	5
ESE	12	1	3	8
Projet d'envergure	1	1	0	0
TOTAL	44	11	11	22

plupart des rapports d'examen externe ont été reçus en novembre 2003, et deux de ces rapports ont été remis au début de 2004. Les études de cas de l'influence exercée sur les politiques ont été effectuées de la fin de 2002 à la fin mars 2004. Toutes les modalités de prestation des programmes du CRDI sont représentées dans la gamme des évaluations, dont la plupart proviennent des IP. Une des évaluations de projets et de programmes provient des secrétariats. Deux examens externes et quatre études de cas ayant trait à l'influence exercée sur les politiques analysent des projets d'envergure.

3.1 Profil des évaluateurs

En 2003-2004, cinquante-cinq évaluateurs ont préparé quarante-quatre rapports (voir le tableau 3).

7).

Tableau 3. Sexe et provenance des évaluateurs en 2003-2004							
Sexe des évaluateurs		Projet/programme		Examens externes		Études de cas	
		Nord	Sud	Nord	Sud	Nord	Sud
Hommes	30	4	1	8	7	5	5
Femmes	23	5	1	3	4	4	6
Inconnu	2	2	0	0	0	0	0
TOTAL	55	11	2	11	11	9	11

Les évaluations de projets et de programmes ont été effectuées par treize évaluateurs. Dans deux cas, la tâche de la rédaction du rapport a été attribuée à des sociétés d'experts-conseils (par conséquent, le sexe de l'évaluateur est « inconnu »). Cinq des six femmes étaient des évaluatrices de l'extérieur¹⁴ et une oeuvrait à l'interne¹⁵. Tous les hommes et

¹³ Les examens externes de TIC-D devraient être effectués d'ici à la fin de cette année.

¹⁴ Un « évaluateur externe » n'est à l'emploi ni du CRDI, ni du projet ou du programme faisant l'objet de l'évaluation.

¹⁵ Un « évaluateur interne » a un lien avec le projet ou le programme évalué; il est à l'emploi du CRDI ou participe directement à l'exécution du projet ou du programme.

les personnes dont on ne connaissait pas l'identité étaient des évaluateurs de l'extérieur. Si l'on considère les organismes auxquels les évaluateurs étaient rattachés, presque tous venaient de pays industrialisés. La majorité des évaluateurs étaient des consultants indépendants, et la plupart d'entre eux avaient leur bureau au Canada. Un évaluateur était à l'emploi du CRDI, deux faisaient partie du personnel d'ONG et un travaillait pour un bailleur de fonds.

Tous les examens externes, sauf un, ont été effectués par des équipes de deux ou trois évaluateurs, soit un total de vingt-deux évaluateurs. Ces évaluateurs, qui étaient en majorité des hommes, représentaient également les pays du Nord et du Sud. Presque tous les évaluateurs travaillaient à titre de consultants indépendants (bon nombre d'entre eux avaient leur bureau dans des universités ou des établissements de recherche), tandis que deux étaient rattachés à des cabinets privés, un était à l'emploi d'une institution gouvernementale, un faisait partie d'une ONG et un travaillait pour une université.

La plupart des évaluateurs chargés des études de l'influence sur les politiques ont été engagés par contrat, à titre individuel. Certains d'entre eux ont travaillé au sein d'équipes et certains ont produit plusieurs rapports. Les hommes et les femmes étaient également représentés parmi les évaluateurs, dont un peu plus de la moitié oeuvraient dans des pays du Sud. En Ukraine, qui est classée comme pays en transition, une évaluatrice a rédigé un rapport.

Dans l'ensemble, les données tirées de ces trois profils d'évaluateurs révèlent que l'on a réussi à équilibrer davantage la répartition dans le cadre des grandes initiatives d'évaluation, comme les études de cas et les examens externes, pour lesquelles on s'est efforcé de recruter le plus grand nombre possible d'évaluateurs du Sud. Les chiffres tirés des évaluations de projets et de programmes montrent qu'il faut déployer davantage d'efforts pour faire participer plus d'évaluateurs des pays du Sud à ce type d'évaluations.

Cette constatation est corroborée par l'examen des données recueillies pour les deux RACE précédents, qui indiquent que la répartition Nord-Sud s'établissait à 12 : 8 en 2003 et à 25 : 10 en 2002 (voir le tableau 4).

Tableau 4. Répartition des évaluateurs entre le Nord et le Sud de 2001 à 2004				
Évaluateurs		2003-2004	2002-2003	2001-2002
Nord	68	31	12	25
Sud	42	24	8	10
Inconnu	3	0	3	0
TOTAL	113	55	23	35

Le Centre contribue à renforcer les capacités des évaluateurs du Sud. Un moyen d'y parvenir consiste à avoir recours à leurs services pour l'exécution des évaluations. En choisissant délibérément de retenir les services d'évaluateurs du Sud et de leur confier des rôles clés, le CRDI peut encourager la formation de partenariats avec un nombre grandissant d'évaluateurs qui sont en mesure d'effectuer de bonnes évaluations dans une optique régionale. Ce choix peut influencer sur le temps et les ressources nécessaires aux évaluations. Par exemple, une solide communication entre l'évaluateur et l'utilisateur risque d'accroître les frais de déplacement et le temps à consacrer à l'évaluation. Dans certains cas, il faut aussi le point de vue du Canada. Les décisions relatives au

recrutement des évaluateurs devraient être examinées et évaluées cas par cas en fonction de la disponibilité et de la compétence et elles devraient correspondre aux besoins et aux ressources du projet en cause. Néanmoins, il est clair que le Centre devra redoubler d'efforts s'il désire modifier la répartition. La Section de l'évaluation continuera de renforcer les capacités avec les partenaires du Sud et de favoriser le recours à leurs services pour les programmes du Centre.

Ces trois dernières années, des progrès ont été réalisés en vue d'un meilleur équilibre hommes-femmes. En 2001-2002, le CRDI avait recruté vingt-cinq évaluateurs et huit évaluatrices (voir le tableau 5). En 2002-2003, le groupe d'évaluateurs se composait de quatorze hommes et de huit femmes. Cette année, cinq hommes et six femmes ont effectué les évaluations de projets et de programmes. Pour les études de cas, l'équilibre a été atteint (dix-dix). Pour les examens externes, toutefois, le profil (quinze hommes et sept femmes) n'était pas équilibré de façon optimale. Les progrès ont été entravés en raison du manque de disponibilité et de la nécessité de pondérer l'équilibre hommes-femmes par d'autres considérations. Par ailleurs, dans bon nombre de cas, les évaluatrices ont joué le rôle d'« évaluateur principal ».

Tableau 5. Sexe des évaluateurs de 2001 à 2004				
Évaluateurs		2003-2004	2002-2003	2001-2002
Hommes	69	30	14	25
Femmes	39	23	8	8
Inconnu	5	2	1	2
TOTAL	113	55	23	35

3.2 Qualité des rapports d'évaluation

La Section de l'évaluation (SE) évalue la qualité des rapports d'évaluation en fonction de critères établis à partir des normes d'évaluation de programme entérinées par l'American Evaluation Association. Selon ces critères, les évaluations doivent être axées sur l'utilité, la faisabilité, la précision et la convenance (voir l'annexe 3 pour une description plus détaillée de ces critères de qualité)¹⁶. Cette section-ci porte uniquement sur la qualité des évaluations de projets ou de programmes reçues par la Section de l'évaluation. Les rapports d'évaluation de la qualité des examens externes ont été présentés au Conseil des gouverneurs en mars 2004.

On trouvera au tableau ci-dessous une appréciation de la qualité des onze rapports d'évaluation. On peut y voir que, pour l'ensemble des indicateurs de la qualité, l'appréciation générale est positive, à 59 %. La qualité des rapports d'évaluation varie cependant d'un aspect à l'autre (utilité, faisabilité, précision et convenance). Les rapports de l'exercice 2003-2004 se démarquent par leur faisabilité (77 %) et leur précision (66 %), mais sont plus faibles sur les plans de l'utilité (52 %) et de la convenance (45 %).

¹⁶ "The Program Evaluation Standards" à <http://www.eval.org/EvaluationDocuments/progeval.html>.

Tableau 6. Sommaire de la qualité des rapports d'évaluation en 2003-2004					
Rapports d'évaluation (n=11)		Variation de la qualité : nombre de rapports dans chaque tranche			
Aspect de la qualité	Note moyenne	0 – 24 %	25 – 49 %	50 – 74 %	75 – 100 %
APPRÉCIATION GÉNÉRALE	59 %	0	3	6	2
1. Faisabilité	77 %	0	0	5	6
2. Précision	66 %	1	3	1	6
3. Utilité	52 %	3	2	3	3
4. Convenance	45 %	0	8	2	1

Les rapports d'évaluation satisfaisaient au critère de faisabilité dans la mesure où, dans la plupart des cas, les méthodes et les démarches étaient adaptées aux questions et aux sujets retenus à des fins d'examen. Les rapports étaient précis car ils contenaient des conclusions et des recommandations fondées sur des données probantes, obtenues en appliquant des méthodes éprouvées. Les faiblesses observées sur le plan de la convenance viennent surtout du fait que les auteurs des rapports n'ont pas indiqué comment ils entendaient accroître la valeur du projet ou du programme en renforçant les capacités d'évaluation des utilisateurs de l'évaluation ou des entités évaluées.

On reconnaît que le système actuel, en se limitant au seul examen des rapports d'évaluation, ne permet pas de juger de la véritable qualité de l'évaluation. Les rapports d'évaluation ne donnent pas toujours une description exhaustive du processus et des méthodes d'évaluation adoptés. Pour cette raison, il arrive que le système n'attribue pas tous les points voulus à certains indicateurs de la qualité, même si les évaluateurs ont pu employer un processus d'évaluation adéquat. Les notes basses figurant au tableau 6 témoignent de cette carence. Ces données indiquent à la Section de l'évaluation qu'elle doit déployer plus d'efforts pour encourager les évaluateurs dont le Centre retient les services à inclure cette information dans leur rapport. La production des bulletins *Ligne directrice pour l'évaluation* et *L'évaluation en bref* mentionnés plus haut, dans la section 2.3, s'inscrit dans le cadre de ces efforts. On travaille maintenant à la promotion et à la diffusion de ces bulletins dans tout le Centre. La Section de l'évaluation continuera d'apprécier les évaluations futures et de recueillir des données sur la qualité, afin que le système puisse permettre une compréhension plus fine du processus d'évaluation des projets financés par le CRDI et de l'utilisation de l'évaluation.

4. L'avenir de la production des rapports d'évaluation au Centre

Ces deux dernières années, le système d'évaluation utilisé au Centre a beaucoup évolué. Comme l'indique le présent rapport, la pensée évaluative a pris une expansion considérable dans tout le Centre. L'adoption du Cadre d'évaluation intégré (CEI), l'évolution au niveau de notre production de rapports sur les projets et la normalisation d'un processus d'examen externe sont des facteurs qui ont tous conféré de nouvelles caractéristiques à notre système d'évaluation. Parallèlement, l'adoption d'une démarche plus systématique à l'égard de la réflexion et de l'élaboration des programmes signifie que de nombreux rapports existants (notamment les rapports des directeurs régionaux (DR) et des directeurs des domaines de programme (DDP)) revêtent une nouvelle importance sur le plan de l'évaluation. Comme tous ces rapports jouent un rôle dans notre réflexion sur les progrès du Centre, leur importance doit être mieux reconnue dans le système d'évaluation et dans la façon dont la direction du Centre fait rapport sur ce système aux gouverneurs.

Compte tenu de l'évolution récente du système d'évaluation utilisé au Centre, la direction devrait également envisager d'apporter certaines modifications aux modalités de préparation des rapports d'évaluation destinés aux gouverneurs. Le rapport préparé actuellement par la Section de l'évaluation repose non seulement sur les travaux commandés par la section, mais aussi sur les constatations d'études commandées par diverses entités de programmation et de gestion du Centre. Il vise à concentrer la fonction décentralisée de l'évaluation dans un rapport centralisé. Cette concentration entraîne fatalement des généralisations et l'exclusion de certains aspects. Elle signifie aussi que, vu le grand nombre de rapports d'évaluation produits dans tout le Centre, on tient à utiliser en priorité ces rapports pour préparer le rapport annuel consolidé. Nous nous pencherons sur la possibilité de structurer autrement le prochain rapport. Nous n'avons pris aucune décision et nous souhaitons recevoir des suggestions sur la marche à suivre pour la préparation des rapports.

Comme nous voulons que les évaluations soient axées sur l'utilisation, il est peut-être plus opportun d'envisager d'adopter, pour la préparation des rapports d'évaluation, une nouvelle structure qui rapproche la production du rapport de l'utilisation prévue. Nous pourrions envisager des scénarios selon lesquels les DDP et les DR utiliseraient plus directement les constatations de leur secteur de responsabilité dans les rapports qu'ils préparent, au lieu de demander à la Section de l'évaluation de regrouper les constatations comme elle l'a fait dans la première partie du présent rapport.

Les changements dans le système d'évaluation, notamment l'adoption du CEI, laissent entrevoir d'autres modifications. Divers centres de responsabilité pourraient se charger de certains éléments dont devra rendre compte le CEI, par exemple la Division des initiatives spéciales pourrait se charger des partenariats canadiens. C'est la Section de l'évaluation qui pourrait produire les rapports les plus utiles sur la pensée évaluative au Centre. Les rapports d'évaluation sont seulement l'une des manifestations de la pensée évaluative : l'utilisation des constatations et d'autres activités de réflexion sont essentielles au bon fonctionnement d'un processus dynamique de réflexion dans l'ensemble de l'organisation. La pensée évaluative s'exprime de diverses manières dans

tout le Centre : analyses après action, réunions du personnel de programme consacrées à l'évaluation, présentations de projets, réflexions sur des projets ou des secteurs d'activité particuliers, réflexion sur un domaine de programme visant à cerner les incidences de grandes initiatives (comme celles du Sommet mondial sur la société de l'information), conférenciers invités, etc. Le RACE actuel ne saisit pas bien ces expressions de la pensée évaluative. Nous comptons donc, au cours des deux prochaines années, faire l'essai de différentes façons de présenter les constatations aux gouverneurs. La direction du Centre invite les gouverneurs à participer activement à cette expérience et à la réflexion sur les modifications à apporter à la préparation des rapports d'évaluation.

ANNEXE 1. Sigles

ACDI	Agence canadienne de développement international
AP	administrateur de programmes
AR	agent de recherche
AU	Agriculture urbaine (IP)
CDB	Convention sur la diversité biologique
CEC	Commerce, emploi et compétitivité (IP)
CEI	Cadre d'évaluation intégré
CG	Conseil des gouverneurs
CHD	Comité de la haute direction
CPR	Consolidation de la paix et reconstruction (IP)
CRDI	Centre de recherches pour le développement international
CTA	Centre technique de coopération agricole et rurale
DDP	directeur de domaine de programme
DGPP	Direction générale des programmes et des partenariats
DR	directeur régional
ÉCOSANTÉ	Écosystèmes et santé humaine (IP)
EGRN	Environnement et gestion des ressources naturelles
ESE	Équité sociale et économique
ETC	groupe d'action sur l'érosion, la technologie et la concentration
ETV	Eau, Terre et Vie (IP)
GCRN	Gestion communautaire des ressources naturelles (IP)
GDE	gestion de la demande en eau
IIDD	Institut international du développement durable
IP	initiative de programme
ISNAR	Service international pour la recherche agricole nationale
MIMAP	Impacts micros des politiques macroéconomiques et d'ajustement (IP)
MINGA	Solutions de rechange pour la gestion des ressources naturelles dans la région Amérique latine et Caraïbes (IP)
MPS	mécanisme des petites subventions
ONG	organisation non gouvernementale
PAB	partie administrée par le bénéficiaire
PAC	partie administrée par le Centre

PIEST	Projet d'interventions essentielles en santé en Tanzanie
RACE	Rapport annuel sur les constatations des évaluations
RCDD	Réseau Communications pour le développement durable
RCDPB	Réseau communautaire de développement et de préservation de la biodiversité
région ALC	région Amérique latine et Caraïbes
région MOAN	région Moyen-Orient et Afrique du Nord
RFP	rapport de fin de projet
RFP-C	rapport de fin de projet continu
RUAF	Centre de ressources en agriculture urbaine et en foresterie
SE	Section de l'évaluation
S-E	suivi et évaluation
TIC	technologies de l'information et de la communication
TIC-D	Technologies de l'information et de la communication au service du développement
UDB	Utilisation durable de la biodiversité (IP)
VEEM	Programme de gestion de l'économie et de l'environnement au Viet Nam

ANNEXE 2. Rapports reçus par la Section de l'évaluation

A) Rapports d'évaluation de projets et de programmes reçus en 2003-2004

Titre, auteur(s), date	Domaine de programme ou IP	Projet visé	Période visée	Pays/région
1. <i>The Sustainable Development Communications Network, 1996-2001: An Evaluation</i> , IIDD, 2002	PAN	003819	1996-2001	Évaluation mondiale
2. <i>Synthesis of Results and Lessons Learned: IDRC-Funded Urban Agriculture Projects in Latin America and the Caribbean</i> , Gioconda Ortega-Alarie, 2002	AU	002759, 03753, 00921, 03152, 002748/9, 403764, 04155, 100641, 100123, 100503, 04486	1996-2002	Région ALC
3. <i>Evaluation Report: Vietnam Economic and Environmental Management Program</i> , Gary Miller, janvier 2002	MIMAP/GCRN	003099	1997-2002	Viet Nam
4. <i>Multi-Stakeholder Policy Processes, Lessons for Genetic Resources Policy Development</i> , Stratos Inc., mars 2002	UDB	004015, 100647	1993-2001	Évaluation mondiale
5. <i>PAN Asia E-Commerce: Action Research on E-Commerce for Small Artisans and Development Organizations</i> , Anicento C. Orbeta Jr., décembre 2002	Pan Asie	100483	2000-2002	Asie
6. <i>Mid-Term Evaluation of the Community Biodiversity Development and Conservation (CBDC) Programme during its Second Phase</i> , Monica Moore et Melaku Worede, février 2003	UDB	100356	2000-2002	Évaluation mondiale
7. <i>FONTIERRAS: Structural Adjustment and Access to Land in Guatemala</i> , Kimberly Inksater, mars 2003	CPR	100581	2001-2003	Guatemala
8. <i>Resource Centre for Urban Agriculture and Forestry (RUAF): A Mid-Term Evaluation</i> , Axel Drescher et Michael Graham, avril 2003	AU	003154	1999-2003	Évaluation mondiale
9. <i>Bellonet Evaluation Review of Activities and Outcomes 1997-2002</i> , The Governance Network, mai 2003	Bellonet	Aucun numéro de projet – secrétariat, voir le rapport pour plus de précisions	1997-2002	Évaluation mondiale
10. <i>Mainstreaming Gender in IDRC's MINGA Program Initiative: A Formative Evaluation</i> , Abra Adamo, juin 2003	MINGA	37 projets visés – voir le rapport pour plus de précisions	1994-2003	Région ALC
11. <i>Review of Small Grants Mechanism</i> , George Tillman, juin 2003	Projets d'envergure	21 petites subventions visées – voir le rapport pour plus de précisions	Non déclarée	Évaluation mondiale

B) Examens externes effectués en 2003

Titre	Auteur(s)	Date
1. <i>Final External Evaluation Report, Ecosystem Approaches to Human Health Program Initiative</i>	Rachel A. Nugent et Roberto Briceño-León	Novembre 2003
2. <i>External Review of the Program Initiative People, Land and Water (PLaW)</i>	Kethline Garoute et Fatoumata Sow	Novembre 2003
3. <i>Peacebuilding and Reconstruction (PBR) Program Initiative External Evaluation Report</i>	Rex Brynen, Stephen Brown et Evan Fox-Decent	Novembre 2003
4. <i>External Review of IDRC's Community-based Natural Resource Management (CBNRM) Program Initiative (PI) in Asia,</i>	Julian F. Gonsalves et Lorelei C. Mendoza	Novembre 2003
5. <i>Sustainable Use of Biodiversity External Program Review, April 2000-March 2003</i>	Anne Whyte et Victoria Tauli-Corpuz	Novembre 2003
6. <i>Managing Natural Resources in Latin America and the Caribbean (MINGA) Program Initiative External Review</i>	Bernardo Reyes et Dario Pulgar	Novembre 2003
7. <i>Cities Feeding People External Review April 2000 – March 2003</i>	Anne Whyte et Axel Drescher	Novembre 2003
8. <i>Mining Policy Research Initiative External Review</i>	David Szablowski	Novembre 2003
9. <i>IDRC EcoPlata Corporate Project External Review</i>	Peter F. Walton et Emilio Ochoa M.	Novembre 2003
10. <i>The TEC Program Initiative: Report of an External Evaluation,</i>	Swapna Mukhopadhyay et Jean-Paul Azam	Janvier 2004
11. <i>External Review of the MIMAP Program Initiative</i>	Cielito F. Habito, Dominique Njinkeu et André Saumier	Janvier 2004

C) Études de cas de l'influence exercée sur les politiques

Titre, auteur, date	Domaine de programme	Projet visé	Période visée	Pays/région
1. <i>The Influence of Research on Policy: The Case of MIMAP Senegal</i> , Tracy Tuplin, mars 2004	ESE	100121	2000-2003	Sénégal
2. <i>Bridging Policy and Poverty: MIMAP Bangladesh</i> , María Pía Riggiozzi, mars 2003	ESE	91-0235, 93-8305, 002550, 100713	1992-2003	Bangladesh
3. <i>The Influence of Research on Policy: MIMAP Philippines</i> , María Pía Riggiozzi et Tracy Tuplin, janvier 2004	ESE	90-0354, 92-8020, 002884/95-0410, 003394/98-0205, 100746	1990-2003	Philippines
4. <i>The Impact of Research on Public Policy: IDRC's Programs in Vietnam</i> , André Saumier, mars 2003	ESE	920011, 003099, 002790, 002695	1993-2002	Viet Nam
5. <i>Latin American Trade Network LATN</i> , Luis Macadar, août 2003	ESE	03392	1998-2001	Région ALC
6. <i>A Study of Policy Influence: The G-24 Technical Support Services</i> , Diana Tussie, Ph. D., février 2003	ESE	880121, 000336, 002881, 100381	1988-2003	Évaluation mondiale
7. <i>Project "Financing of Education in Guatemala": Research, Proposal and Advocacy</i> , Bienvenido Argueta, Ph. D., novembre 2002	ESE	100437	2000-2002	Guatamala
8. <i>The TEHIP 'Spark': Planning and Managing Health Resources at the District Level</i> , Stephanie Neilson et Terry Smutylo, avril 2004	ESE	001047	1996-2004	Tanzanie
9. <i>The Influence of IDRC-Supported Research on Water Demand Management in Syria: Case Study on the Supplemental Irrigation with Brackish Water Project</i> , Bryon Gillespie, mars 2004	EGRN	060001	1997-2001	Syrie
10. <i>Society for Research and Initiatives for Sustainable Technologies and Institutions (SRISTI): A case study</i> , Leanne Burton, janvier 2004	EGRN	93-0013, 3267, 100421	1993-2003	Inde
11. <i>Greywater Reuse – Jordan</i> , Eman Surani, mars 2003	EGRN	003740, 004211, 100618, 100880, 100980	1998-2003	Jordanie
12. <i>East and Central Africa Program for Agricultural Policy Analysis (ECAPAPA) Case Study</i> , Chris Ackello-Ogut, mai 2003	EGRN	101621, 055024	1998-2002	Kenya, Ouganda, Tanzanie
13 et 14. <i>The Cases of High Altitude and Mining, and the Impact of Copper Mining on Water Resources in Southern Peru</i> , Fernando Loayza Careaga, Ph. D., janvier 2003	EGRN	89-0247, 91-0041	1990-1993	Pérou
15. <i>Case Study of Sustainable Improvement of Marginal Land in Arsaal, Lebanon: Phases I and II</i> , David Brooks, décembre 2002	EGRN	002627, 100360	1995-2004	Liban
16. <i>A Case Study Analysis of the Asian Fisheries Social Science Research Network (AFSSRN)</i> , Bob Pomeroy, Ph. D., novembre 2002	EGRN	82-0164, 84-0211, 87-0190, 93-8019	1983-1996	Asie

ANNEXE 2. Rapports reçus par la Section de l'évaluation

17. <i>Environmental Management Development in Ukraine</i> , Iryna Lyzogub, octobre 2002	EGRN	930905, 003695	1994-2004	Ukraine
18. <i>Information & Communication Technologies for Development (ACACIA): The Case of Mozambique</i> , Zenda Ofir, Ph. D., janvier 2003	TIC-D	003752, 100868, 97-892201, 100737, 101112	1997-2001	Mozambique
19. <i>Information & Communication Technologies for Development (ACACIA): The Case of Uganda</i> , Zenda Ofir, Ph. D., janvier 2003	TIC-D	055475, 100572, 100577, 101134,	1999-2002	Ouganda
20. <i>Information & Communication Technologies for Development (ACACIA): The Case of South Africa</i> , Zenda Ofir, Ph. D., janvier 2003	TIC-D	004381, 002294	1995-2002	Afrique du Sud
21. <i>Information & Communication Technologies for Development (ACACIA): The Case of Senegal</i> , Khamate Sene et Ramata Thioune, janvier 2003	TIC-D	98-815001, 100695, 65199	1997-2003	Sénégal
22. <i>The Development of Nepal's IT Policy: A Case Study</i> , Leanne Burton, janvier 2004	TIC-D	98-0006	1999-2003	Népal

ANNEXE 3. Guide d'appréciation de la qualité des évaluations

1. UTILITÉ		2. FAISABILITÉ	
1.1 Les utilisateurs sont-ils indiqués? ¹⁷ Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Quels sont les utilisateurs indiqués? Observations?	2.1 Les sujets à évaluer/les questions à traiter sont-ils indiqués? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Quels sujets font l'objet de l'évaluation? Observations?
1.2 Les utilisations sont-elles indiquées? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Quelles sont les utilisations indiquées? Observations?	2.2 Compte tenu de ce qui aurait pu être fait dans l'évaluation, la façon dont l'évaluation a été conçue (soit les ressources qui y ont été affectées, l'échéancier prévu, les points de vue représentés, les sources d'information consultées) convenait-elle pour traiter ces sujets/questions? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Évaluation pas assez détaillée pour en juger <input type="checkbox"/>	Si elle ne convenait pas, en quoi? Observations.
1.3. Le rapport décrit-il comment les utilisateurs ont participé au processus d'évaluation? ¹⁸ Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Comment les utilisateurs ont-ils participé au processus? Observations?		
3. PRÉCISION		4. CONVENANCE	
3.1 Étant donné ce qui a été fait au cours de l'évaluation, les outils et les méthodes utilisés étaient-ils adéquats? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Pas assez détaillée pour en juger <input type="checkbox"/>	S'ils n'étaient pas adéquats, en quoi? Observations?	4.1 Y avait-il intention manifeste d'améliorer la capacité d'évaluation des utilisateurs de l'évaluation? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Quelle était l'intention? Quel a été le résultat? Observations?
3.2 Les outils et méthodes ont-ils été bien appliqués? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Pas assez détaillée pour en juger <input type="checkbox"/>	S'ils ont été mal appliqués, précisez comment? Observations?	4.2 Y avait-il intention manifeste d'améliorer la capacité d'évaluation des personnes faisant l'objet de l'évaluation? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Quelle était l'intention? Quel a été le résultat? Observations?
3.3 Les données probantes sont-elles présentées dans le rapport? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Observations?	4.3 Le contenu du rapport d'évaluation soulève-t-il quelque préoccupation d'ordre éthique que ce soit? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Si c'est le cas, quelles sont ces préoccupations? Observations?
3.4. Dans l'ensemble, les données attestent-elles du bien-fondé des conclusions/recommandations? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Observations?	4.4 Cette évaluation fait-elle partie du plan d'évaluation de l'IP, du secrétariat ou du projet d'envergure? Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	Pourquoi? Pourquoi n'en fait-elle pas partie?

¹⁷ Par *utilisateurs*, on n'entend pas les *publics visés* par l'évaluation. Le terme *utilisateurs* est plus précis, ces derniers étant appelés à agir par suite de l'évaluation.

¹⁸ Il ne s'agit pas d'établir ici si l'évaluation était ou n'était pas participative.

ANNEXE 4. Système adopté par le CRDI pour la préparation des rapports d'évaluation et la présentation des résultats

Le système adopté par le CRDI pour la préparation des rapports d'évaluation et la présentation des résultats vise à favoriser l'appropriation et l'utilisation des constatations des évaluations à tous les niveaux de l'organisation. Le Centre a réussi à généraliser l'adoption d'une démarche d'évaluation axée sur l'utilisation et l'apprentissage 1) en assurant le bon fonctionnement d'un système décentralisé dans lequel les utilisateurs déterminent les questions à évaluer, 2) en se concentrant sur les mécanismes d'exécution des évaluations et 3) en surveillant la qualité des évaluations.

Afin qu'il y ait suffisamment de place pour permettre l'apprentissage, les mécanismes de reddition de comptes doivent être clairs et fonctionnels. Le CRDI rend des comptes sur les résultats donnés par les programmes en associant les évaluations effectuées par le personnel de programme aux examens externes que l'équipe de gestion de la DGPP commande sur les IP, les secrétariats et les projets d'envergure. Au niveau des projets, il le fait au moyen des rapports de fin de projet (RFP).

La fonction d'évaluation a évolué au Centre ces dix dernières années, étant passée d'un système axé sur la création d'une demande à l'égard de l'évaluation au niveau des projets et des programmes à un système incitant à l'utilisation des mécanismes et des constatations des évaluations à tous les niveaux. Le tableau 1 présente un aperçu des mécanismes d'évaluation adoptés à chacun des trois niveaux de l'organisation. Les trois pages qui suivent donnent d'autres précisions sur les différents mécanismes.

Tableau 1. Aperçu des mécanismes d'évaluation		
Niveau	Mécanisme d'évaluation	Moment prévu
Organisationnel	Rapport annuel sur les constatations des évaluations	Annuel
	Cadre d'évaluation intégré	Annuel
	Évaluation stratégique	Divers moments
Programme	Rapports des directeurs régionaux (DR)	Tous les 2 ans – en alternance avec les rapports des DDP
	Rapports des directeurs des domaines de programme (DDP)	Tous les 2 ans – en alternance avec les rapports des DR
	Examens externes	Une fois par cycle de programmation
	Suivi et évaluation des programmes	Divers moments – déterminés par les équipes des programmes
	Forum annuel sur l'apprentissage	Annuel
Projet	Évaluation des projets	Divers moments – déterminés par les administrateurs de programmes
	Rapports de fin de projet	Tous les projets de plus de 150 000 CAD
	Suivi des projets	Divers moments – déterminés par les administrateurs de programmes
	Production de rapports par les bénéficiaires	Dates-repères propres aux projets

Niveau	Mécanisme de reddition de comptes	Contenu/objet	Responsabilités	Principaux utilisateurs et principales utilisations	Moment prévu
Organisationnel	Rapport annuel sur les constatations des évaluations	Synthèse des constatations tirées des rapports d'évaluation remis durant l'année	SE : préparer le rapport CHD : recevoir et examiner le rapport et préparer les réactions à son égard	CHD : examiner les données et déterminer les mesures à prendre CG : examiner les constatations et y réagir	Annuel
	Cadre d'évaluation intégré	Variable : questions stratégiques reliées à la mission du CRDI, déterminées par le CHD pour contribuer à la prise de décision	CHD : déterminer les questions ou sujets à examiner SE : coordonner les différentes études, agencer les données pour les discussions du CHD GPP : archiver la documentation sur les constatations, agencer les données pour les discussions du CHD, tenir des dossiers sur les décisions que le CHD a prises en se fondant sur des données produites par le CEI	CHD : utiliser les données pour les délibérations et la prise de décision	Annuel
	Évaluation stratégique	Variable : recherches sur des questions de portée générale émanant de la programmation du CRDI	SE : effectuer les études	DGPP et CHD : se servir des études pour en tirer des enseignements sur des aspects de la programmation SE : concevoir des outils pour aider le personnel des programmes à s'attaquer aux problèmes	Variable : dépend de l'ampleur de l'étude
Programme	Rapports des directeurs des domaines de programme (DDP)	Variable : décrire l'évolution et les orientations des domaines de programme	DDP : préparer les rapports	CHD : examiner l'évolution des domaines de programme CG : examiner l'évolution des domaines de programme et y réagir	Tous les deux ans – en alternance avec les rapports des DR
	Rapports des directeurs régionaux (DR)	Variable : décrire l'évolution de la programmation régionale du CRDI	DR : préparer les rapports	CG : examiner l'évolution de la programmation et des stratégies régionales et y réagir	Tous les deux ans – en alternance avec les rapports des DDP

ANNEXE 4. Système adopté par le CRDI pour la préparation des rapports d'évaluation

Niveau	Mécanisme de reddition de comptes	Contenu/objet	Responsabilités	Principaux utilisateurs et principales utilisations	Moment prévu
	Examens externes	Évaluations sommatives des IP, des secrétariats et des projets d'envergure	Équipe de gestion de la DGPP : établir les paramètres SE : contribuer à la rédaction des paramètres et coordonner les études IP : travailler avec les examinateurs	Équipe de gestion de la DGPP : utiliser les données pour prendre des décisions sur la structure des programmes et sur l'affectation des ressources aux programmes Équipes des programmes : indiquer les réalisations des programmes et cerner ce qui doit être fait en vue d'améliorer les programmes dans les étapes subséquentes	Une fois par cycle de programmation
	Suivi et évaluation des programmes	Variable : évaluations formatives portant sur des thèmes, des processus ou une composante des programmes	Équipes des programmes : élaborer et effectuer les études SE : fournir un soutien technique	IP : évaluer les progrès et fournir des données pour contribuer à adapter les orientations des programmes	Variable : dépend des cycles de programmation et des besoins perçus
	Forum annuel sur l'apprentissage	Constatations tirées des RFP	DGPP : présenter les constatations tirées des RFP SE : coordonner et organiser le forum	DGPP et CHD : permettre aux AP d'échanger sur les expériences avec des collègues oeuvrant dans d'autres domaines de programme et d'en tirer des leçons	Annuel
Projet	Évaluation des projets	Variable	AP : concevoir et effectuer l'évaluation	AP : tirer des enseignements des activités des projets et prendre des décisions qui s'y rapportent Partenaires : tirer des enseignements des activités des projets et prendre des décisions qui s'y rapportent Programmes : permettre, dans le cadre du travail en équipe, de déterminer les orientations des programmes	Variable : dépend des cycles des projets et des besoins perçus

Niveau	Mécanisme de reddition de comptes	Contenu/objet	Responsabilités	Principaux utilisateurs et principales utilisations	Moment prévu
	Rapports de fin de projet	Résumé des activités et des retombées (projets de plus de 150 000 CAD)	AP : rédiger le RFP	CRDI : assumer l'obligation fondamentale de rendre des comptes au vérificateur général en ce qui a trait à l'utilisation des deniers publics AP, IP, équipe de gestion de la DGPP : tirer des enseignements des projets (conception, exécution, gestion, résultats)	À la fin des projets
	Suivi des projets : rapports de voyage	Variable	AP : suivre les projets en assurant une liaison téléphonique et par courriel ainsi qu'en effectuant des visites; préparer les rapports de voyage	AP : suivre de près le déroulement des projets Équipes des programmes : tenir les collègues au courant des activités réalisées dans le cadre des programmes	Variable : dépend des besoins cernés
	Production de rapports par les bénéficiaires : rapports techniques et rapports financiers	Rapport technique : sommaire des résultats obtenus Rapport financier : sommaire des dépenses effectuées	Bénéficiaires (chargés de projet) : assumer la responsabilité de la production des rapports AP/CE (chefs d'équipe) : examiner les révisions et en discuter	Bénéficiaires (chargés de projet) : rendre compte de l'exécution de la recherche, de la réalisation des objectifs et des dépenses AP et équipe : présenter un sommaire des résultats obtenus grâce au projet DAS (Division de l'administration des subventions) : déterminer les dates-repères sur les plans financier et administratif	Dates-repères propres aux projets

ANNEXE 5. Réponse de la direction

Le Comité de la haute direction a examiné le *Rapport annuel sur les constatations des évaluations (RACE) 2004*. Ce rapport nous rappelle l'ampleur des activités d'évaluation et d'apprentissage menées au Centre au niveau organisationnel, à celui des programmes et à celui des projets. Au cours de l'année écoulée, une partie importante de ces activités a consisté en l'exécution d'une évaluation stratégique de l'influence de la recherche sur les politiques, ainsi qu'en des examens externes de neuf des initiatives de programme. Les gouverneurs en ont discuté lors de réunions précédentes.

Le *RACE 2003* indiquait que la qualité des évaluations était inégale, et c'est encore le cas en 2004 (voir le tableau 6, à la section 3.2). Si l'on se fonde sur l'échantillon de onze évaluations (inférieur à la norme, on en convient), on constate que les auteurs d'un tiers des rapports s'étaient attelés à plus de travail qu'il n'était possible d'en abattre (sur le plan de la « faisabilité »). Un peu plus d'un tiers des rapports ont obtenu une note basse pour la mesure dans laquelle les faits présentés dans le rapport proprement dit en corroboraient les conclusions (« précision »), et la moitié accusaient des faiblesses sur le plan de l'« utilité ». Même si nous ne savons pas comment ces résultats se comparent aux appréciations des rapports d'évaluation d'autres organismes, nous appuyons vigoureusement la recommandation formulée dans le *RACE 2004* qui préconise une application plus délibérée que par le passé des lignes directrices pour l'évaluation au Centre. Désormais, les gestionnaires et le personnel affectés aux programmes prêteront davantage attention à cette dimension des évaluations.

Enfin, nous signalons que cette année est la dernière pour laquelle le *RACE* est présenté sous sa forme actuelle. Les *RACE* constituent un important point où convergent les questions qui relient recherche et développement dans le travail et la structure du Centre. Comme l'indique la section 4 du *RACE 2004*, le processus d'évaluation et d'apprentissage continu sera affiné, voire amélioré, à l'avenir. En raison de son caractère sélectif, le *RACE* ne consigne pas une grande partie de la pensée évaluative et de l'apprentissage tiré de l'évaluation. L'adoption du Cadre d'évaluation intégré, une nouvelle démarche novatrice visant l'évaluation des projets dès leur achèvement et l'instauration du Forum annuel sur l'apprentissage au Centre sont des mesures qui contribueront à cette amélioration. Nous partageons l'esprit de la dernière section du *RACE 2004*; en effet, nous croyons aussi qu'il est temps de réfléchir à la présentation des rapports d'évaluation au Centre et nous souhaitons recevoir les commentaires des gouverneurs.